

**Bericht 12/2003**

**Aus- und Weiterbildung  
von NÖ Landesbediensteten**

**St. Pölten, im November 2003**

NÖ Landesrechnungshof  
3109 St. Pölten, Tor zum Landhaus  
Wiener Straße 54 / Stg.A  
Tel: (02742) 9005-12620  
Fax: (02742) 9005-15740  
E-Mail: [post.lrh@noel.gv.at](mailto:post.lrh@noel.gv.at)  
Homepage: [www.lrh-noe.at](http://www.lrh-noe.at)  
DVR: 2107945

## INHALTSVERZEICHNIS

### Zusammenfassung

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1</b>  | <b>Prüfungsgegenstand .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2</b>  | <b>Rechtliche Grundlagen .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>3</b>  | <b>Allgemeines.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>4</b>  | <b>Personalentwicklungs- bzw. Bildungskonzepte .....</b>                     | <b>5</b>  |
| <b>5</b>  | <b>Ausbildung .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>6</b>  | <b>Weiterbildung.....</b>  | <b>11</b> |
| <b>7</b>  | <b>Führungskräfteausbildung.....</b>   | <b>23</b> |
| <b>8</b>  | <b>Aufgaben der Abteilung Landesamtsdirektion/Aus- und Weiterbildung ...</b> | <b>24</b> |
| <b>9</b>  | <b>Vortragende und Trainer .....</b>   | <b>26</b> |
| <b>10</b> | <b>NÖ Landesakademie.....</b>  | <b>27</b> |
| <b>11</b> | <b>Finanzierung der Aus- und Weiterbildung .....</b>                         | <b>32</b> |
| <b>12</b> | <b>Ermittlung von Kennzahlen .....</b>                                       | <b>35</b> |

## ZUSAMMENFASSUNG

Die Prüfung der Aus- und Weiterbildung von NÖ Landesbediensteten erfolgte auf Grund eines mit mehreren Bundesländern abgestimmten Prüfungskonzeptes. Wesentlich dabei war auch die Ermittlung von Kennzahlen, die einen Ländervergleich ermöglichen sollen, wobei aber allen Beteiligten bewusst war, dass ein Vergleich – wegen der teilweise sehr verschiedenen Strukturen in den einzelnen Ländern – nur bedingt möglich ist.

Die Entwicklung der Aus- und Weiterbildung im Land NÖ führte in der Praxis zu einem Zustand, der in organisatorischer und finanzieller Hinsicht als teilweise unbefriedigend sowie nicht zweckentsprechend bezeichnet werden kann und auch nicht mit den gesetzlichen Vorgaben übereinstimmt.

Zur Sicherstellung einer effektiven und effizienten Aus- und Weiterbildung empfiehlt der Landesrechnungshof unter Einhaltung des rechtlichen Rahmens eine organisatorische Konzentration sowie zusätzlich auch noch die Erstellung von grundsätzlichen Konzepten für die Bildungsarbeit und die Personalentwicklung bzw. das Personalmanagement.

Das Seminarangebot für NÖ Landesbedienstete wird vom Landesrechnungshof durchaus positiv gesehen, wobei trotzdem auf Verbesserungsmöglichkeiten in den Ausbildungssystemen, den Seminarangeboten und deren Erstellung hingewiesen wird. In einem engen Zusammenhang damit steht die Bildungsarbeit als verantwortungsbewusst wahrzunehmende Führungsaufgabe (Mitarbeitergespräch, Bildungsbedarfserhebung).

Hauptanliegen des Landesrechnungshofes ist jedenfalls, dass die NÖ Landesakademie ihrem gesetzlichen Auftrag zur Aus- und Weiterbildung von NÖ Landesbediensteten nachkommt und dadurch eine Verbesserung im Vergleich zur jetzigen Situation eintritt und auch Einsparungen erzielt werden.

Für NÖ wurde eine Bildungszeit pro Mitarbeiter und Jahr in der Höhe von 12,73 Stunden ermittelt. Diese Zahl ergibt sich ausschließlich aus dem Besuch von Seminaren, die von der Abteilung Landesamtsdirektion/Aus- und Weiterbildung des Amtes der NÖ Landesregierung sowie von der NÖ Landesakademie durchgeführt wurden. Andere Bildungsmaßnahmen (wie zB externe Seminare, Selbststudium usw.) sind darin nicht berücksichtigt.

Die NÖ Landesregierung und die NÖ Landesakademie haben zugesagt, den Großteil der Empfehlungen des Landesrechnungshofes umzusetzen. In einigen Bereichen haben sie Bedenken im Hinblick auf die Umsetzung der Empfehlungen geäußert, die der Landesrechnungshof jedoch nicht zur Gänze teilen kann.

## 1 Prüfungsgegenstand

Der Landesrechnungshof (LRH) überprüfte den Bereich der „Aus- und Weiterbildung“ im NÖ Landesdienst. Aus der Sicht der Personalentwicklung wurde grundsätzlich nur der Bildungsbereich, nicht aber auch andere Felder des Personalmanagements (wie zB Personalbedarf, Auswahl und Aufnahme von Mitarbeitern<sup>1</sup>, Laufbahn und Karriereplanung oder das Mitarbeitergespräch) berücksichtigt.

Ausgangspunkt für die Prüfung war das „Bildungsangebot für NÖ Landesbedienstete“, das von der Abteilung Landesamtsdirektion, Stabsstelle Aus- und Weiterbildung, zusammengestellt wird. Soweit dies für zweckmäßig erachtet wurde, wurden jedoch auch noch weitere Bereiche berücksichtigt, die in einem engen Zusammenhang zum Bildungsangebot stehen. Mit einbezogen in die Prüfung waren jedenfalls zum Teil auch die Vorbereitungskurse auf die diversen Dienstprüfungen.

In personeller Hinsicht war die Prüfung beschränkt auf Bedienstete beim Amt der NÖ Landesregierung und bei den Bezirkshauptmannschaften (sofern nicht an den in die Überprüfung einbezogenen Veranstaltungen auch andere Mitarbeiter teilgenommen haben). Grundsätzlich nicht einbezogen sind daher zB Lehrer, Bedienstete beim Unabhängigen Verwaltungssenat im Land NÖ, Kindergärtnerinnen oder Bedienstete von Anstalten.

Eine Eingrenzung des Prüfungsumfanges fand auch dahingehend statt, dass die selbständige Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, von einzelnen Abteilungen selbst organisierte Veranstaltungen, der Besuch externer Seminare oder Ähnliches keine Berücksichtigung fanden.

Betrachtet wurden im Rahmen der Prüfung vor allem die Jahre 2001 und 2002, wobei – soweit dies für erforderlich oder sinnvoll und zweckmäßig erachtet wurde – teilweise vorangehende oder nachfolgende Perioden mit einbezogen wurden.

Ein wesentliches Element der Prüfung war die Erarbeitung einer Kennzahl für die Aus- und Weiterbildung, um auch einen Vergleich mit anderen Ländern oder Einrichtungen ziehen zu können. Die Auswahl des Prüfgebietes „Aus- und Weiterbildung“ beruht nämlich auch darauf, dass dieses von den Leitern der Kontrolleinrichtungen in den Ländern als jenes Prüfgebiet festgelegt wurde, in welchem eine in mehreren Ländern (Niederösterreich, Oberösterreich, Tirol und Vorarlberg) aufeinander abgestimmte Prüfung stattfinden soll. Dazu ist jedoch festzuhalten, dass ein Vergleich mit anderen Ländern auf Grund der teilweise sehr verschiedenen Strukturen nur eingeschränkt möglich ist.

Die NÖ Landesakademie (Bereich „Weiterbildung öffentlicher Funktionäre und Landesbediensteter“) wurde in die Prüfung mit einbezogen, da zu deren Aufgaben unter an

---

<sup>1</sup> Im Sinne einer leichteren Lesbarkeit des Berichtes wurde eine durchgehend einheitliche Ausdrucksform gewählt. Den verwendeten personenbezogenen Begriffen kommt daher keine geschlechtsspezifische Bedeutung zu. Sie sind bei der Anwendung auf bestimmte Personen in der jeweils geschlechtsspezifischen Form zu verstehen.

derem die Weiterbildung von Landesbediensteten gehört und eine enge Verflechtung mit den Bildungseinrichtungen beim Amt der NÖ Landesregierung besteht.

In Zuge der Überprüfung hat sich herausgestellt, dass es nicht möglich ist, in einem Bericht – auch unter den Voraussetzungen der bereits oben genannten Einschränkungen – auf alle Facetten der Aus- und Weiterbildung einzugehen. Der Bericht enthält daher zB auch grundsätzlich keine näheren Ausführungen über die konkrete Ausbildung in einzelnen Dienstzweigen oder auch keine Beurteilung der organisatorischen Arbeiten bei der NÖ Landesakademie oder ähnlicher Bereiche. Dem LRH schien es nämlich weit wichtiger, auf grundlegende Probleme einzugehen, als bestimmte Bereiche im Detail zu prüfen. Es wurde jedoch nicht verkannt, dass auch in weniger grundlegenden Angelegenheiten Verbesserungen zweckmäßig sein könnten (zB veraltete IT bei der LAK, Überregulierung bei manchen Ausbildungssystemen, Doppelgleisigkeiten in Ausbildungssystemen, Evaluation).

## 2 Rechtliche Grundlagen

Für die Aus- und Weiterbildung gibt es keine ausdrücklichen gesetzlichen Regelungen im Landes-Vertragsbedienstetengesetz (LVBG), LGBl 2300, der Dienstpragmatik der Landesbeamten (DPL 1972), LGBl 2200, oder in anderen Gesetzen.

Lediglich § 121 DPL 1972 enthält eine Regelung, nach der es möglich ist, im Hinblick auf eine abzulegende Dienstprüfung einen Vorbereitungskurs in den Prüfungsvorschriften für den jeweiligen Dienstzweig einzurichten. § 21 LVBG bestimmt, dass die Dienstprüfungsordnung der DPL 1972 und somit auch die vorstehend genannte Bestimmung sinngemäß für die Vertragsbediensteten anzuwenden ist. Die NÖ Ausbildungs- und Dienstprüfungsverordnung, LGBl 2200/60, bestimmt in § 1, dass Bedienstete der Dienstzweige „amtstierärztlicher Dienst“, „amtsärztlicher Dienst“, „höherer Pressedienst“ und „gehobener Pressedienst“ Ausbildungslehrgänge zu besuchen haben. Weiter gehende Regelungen bestehen nicht. Die anderen Prüfungsverordnungen enthalten keine Vorschriften über den Besuch von Ausbildungslehrgängen. Gesetzliche bzw. verordnungsmäßige Regelungen für den Bereich der Weiterbildung bestehen überhaupt nicht.

Für verschiedene Dienstzweige wurden – teilweise sehr detaillierte – Regelungen über die Ausbildung bis zur Ablegung der Dienstprüfung in Form von Dienstanweisungen erlassen. In diesen Dienstanweisungen gibt es nur vereinzelt kurze Hinweise auf die erforderliche berufs begleitende Weiterbildung.

Auf Grund der Verordnung über die Geschäftsordnung der NÖ Landesregierung ist für die „Angelegenheiten der Aus- und Weiterbildung der Landesbediensteten“ Landeshauptmann Dr. Erwin Pröll zuständig.

Gemäß der Geschäftseinteilung des Amtes der NÖ Landesregierung nimmt die Aufgaben im Zusammenhang mit der Aus- und Weiterbildung die Abteilung Landesamtsdirektion (Abt. LAD1) wahr.

Regelungen betreffend die NÖ Landesakademie sowie deren Aufgaben im Zusammenhang mit der Aus- und Weiterbildung finden sich im Gesetz über eine NÖ Landesakademie 1995, LGBl 5100.

Auf Grund der Verordnung über die Geschäftsordnung der NÖ Landesregierung ist für die „Angelegenheiten der NÖ Landesakademie“ Landeshauptmann Dr. Erwin Pröll zuständig.

Gemäß der Geschäftseinteilung des Amtes der NÖ Landesregierung nimmt die Aufgaben im Zusammenhang mit der NÖ Landesakademie die Abteilung Kultur und Wissenschaft (Abt. K1) wahr. (Anmerkung: In der Praxis unterhalten eher andere Dienststellen des Landes je nach Bedarf enge Beziehungen zur NÖ Landesakademie.)

### 3 Allgemeines

#### 3.1 Stellenwert der Aus- und Weiterbildung

Die Verwaltung steht auf Grund verschiedener neuer Aufgaben und Anforderungen (sozial, politisch, wirtschaftlich usw.) vor der Herausforderung, sich ständig neu zu definieren und zu qualifizieren und ist somit einem kontinuierlichen und immer stärker erkennbaren Veränderungsprozess unterworfen.

Mittelpunkt des „Dienstleistungsunternehmens Land“ und der dabei wahrzunehmenden Aufgaben (Verwaltung) ist der Mensch – d.h. im Sinne der gegenständlichen Prüfung das Personal bzw. die Bediensteten –, da die gesamte Organisation von diesen getragen wird. Mittelpunkt sind die Bediensteten aber nicht nur deshalb, weil sie einen großen Teil der Kosten (im Sinne von Personalkosten) beim Land NÖ hervorrufen, sondern vor allem, weil sie die Ersteller der „Produkte“ der Landesverwaltung sind. Es ist daher für das Land NÖ entscheidend, wer in die Organisation aufgenommen wird, was die Aus- und Weiterbildung zur Personalentwicklung beiträgt und wie bereit die Mitarbeiter sind, sich neuen Herausforderungen zu stellen.

Beim Eintritt in den Landesdienst bringen die Bediensteten ein gewisses Maß an Qualifikation mit, das durch die nachfolgende Ausbildung („training on the job“ und „training off the job“) gefestigt bzw. erweitert wird. Zur ständigen Bewältigung der komplexen Lebens- und Arbeitssituation ist es jedoch nicht möglich, danach auf eine kontinuierliche (lebenslange) Weiterbildung zu verzichten. **Die Aus- und Weiterbildung der Bediensteten muss daher eines der obersten Ziele des Dienstgebers sein. Anders kann nämlich die erforderliche hohe Qualität einer Landesverwaltung nicht aufrecht erhalten werden. Diese Qualität kommt zu einem Großteil auch dadurch zustande, dass den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten wird, sich ständig in fachlicher, sozialer und emotionaler Hinsicht entsprechend den jeweiligen Anforderungen zu bilden und weiter zu entwickeln. Es sollte daher im eigensten Interesse des Landes darauf geachtet werden, dass den Bediensteten eine umfassende und qualitativ hochwertige Aus- und Weiterbildung ermöglicht wird.**

### 3.2 Organisatorische Entwicklung der Aus- und Weiterbildung

Zum besseren Verständnis der heutigen Situation im Hinblick auf die Aus- und Weiterbildung für Landesbedienstete wird nachfolgend die (organisatorische) Entwicklung kurz dargestellt.

Auf Grund eines Beschlusses der NÖ Landesregierung aus dem Jahr 1986 wurden von der NÖ Verwaltungsakademie (NÖVAK), die amtsintern der Landesamtsdirektion zugeordnet war, folgende Aufgaben wahrgenommen:

- Ausbildung der Bediensteten als Vorbereitung auf die Dienstprüfungen (Ausbildungsprogramm);
- Fortbildung der Bediensteten im Hinblick auf eine neue bzw. erweiterte Aufgabenstellung an die Verwaltung (Fortbildungsprogramm);
- systematische Ausarbeitung und Koordination von Maßnahmen zur Verwaltungsinnovation und Vereinfachung, insbesondere durch organisatorische und kommunikative Hilfestellung bei der Erarbeitung von Problemlösungen im Bereich der Verwaltung;
- wissenschaftliches Arbeiten auf dem Gebiet der Verwaltungswissenschaften und Veröffentlichungen darüber.

Wie aus den aufgelisteten Hauptaufgaben der NÖVAK zu ersehen ist, wurde von dieser nicht nur die Aus- und Weiterbildung betreut, sondern wurden auch noch weitere Aufgaben wahrgenommen.

Eine Prüfung der NÖVAK erfolgte im Jahr 1990 (Bericht des Finanzkontrollausschusses II/1990, „LAD, NÖ Verwaltungsakademie“). Soweit Inhalte dieses Berichtes für die gegenständliche Prüfung relevant sind, wird darauf später im jeweiligen Zusammenhang eingegangen.

Eine entscheidende Änderung der Organisation erfolgte im Jahr 1995. Mit dem Gesetz über eine NÖ Landesakademie 1995 (im Folgenden abgekürzt mit „LAK-G“), LGBl 5100, wurde die NÖ Landesakademie (im Folgenden mit „LAK“ bezeichnet) eingerichtet. Ab April 1996 hatte dies eine tief gehende Umstrukturierung des Aus- und Weiterbildungsbereiches zur Folge. Durch das LAK-G wurde die NÖVAK in die LAK übergeleitet.

Als „Nachfolgeorganisationseinheit“ der NÖVAK wurde beim Amt der NÖ Landesregierung bei der Abteilung Landesamtsdirektion die Stabsstelle Aus- und Weiterbildung (im Folgenden bezeichnet mit „Abt. LAD1-AW“) eingerichtet.

Neben der LAK und der Abt. LAD1-AW nahmen bzw. nehmen auch noch für bestimmte Gruppen von Bediensteten die Abteilungen Personalangelegenheiten A und B (Abt. LAD2-A und Abt. LAD2-B) sowie andere Abteilungen und Gruppen Aufgaben in Verbindung mit der Aus- und Weiterbildung wahr.

## 4 Personalentwicklungs- bzw. Bildungskonzepte

Im Sinne einer modernen Verwaltungsführung ist es heute bei Weitem nicht mehr ausreichend, das eingesetzte Personal nur zu verwalten. Vielmehr ist ein zeitgemäßes Personalmanagement dringend geboten.

Ein umfassendes Personalmanagement setzt sich dabei aus den Elementen Personalbedarf, -planung, -beschaffung, -verwaltung und -entwicklung zusammen. Dabei stellt die Personalentwicklung einen sehr wesentlichen Bereich des Personalmanagements dar. Als Ziele einer zweckorientierten Personalentwicklung können unter anderem die Nachfolgenden genannt werden:

- Herstellung bzw. Aufrechterhaltung der Verbindung zwischen Organisation, deren Zielen und den Entwicklungsbedürfnissen der Bediensteten;
- Förderung des Potentials der Bediensteten unter Einbeziehung aller Aktivitäten, Aktionen und Prozesse, die eine Organisation benutzt. Dabei sollen die Potentiale der Mitarbeiter in der Organisation erkannt und entwickelt werden;
- Hervorhebung der Bediensteten vor dem Hintergrund der Organisation im Sinne der Bildung und Qualifizierung.

Die Personalentwicklung selbst umfasst alle Aktivitäten, Maßnahmen und Prozesse, die eine Organisation entwickelt oder benutzt, um die Leistung zu verbessern, das Potential ihrer Mitarbeiter zu fördern und die Arbeitszufriedenheit der Bediensteten zu erhöhen. Es handelt sich somit um die geplante Entwicklung des Personals. Der Personalentwicklung selbst können vor allem folgende Maßnahmen zugeordnet werden:

- Aus- und Weiterbildung
- Laufbahn- und Karriereentwicklung
- Förderung der Teamarbeit
- Arbeitsstrukturierung und Organisationsentwicklung

Einen Kernbereich der Personalentwicklung bildet die Aus- und Weiterbildung.

Die Personalentwicklung selbst ist eine der Hauptaufgaben jeder Führungskraft. Die Führungskräfte müssen einen entsprechenden Anteil ihrer Arbeitszeit für die Planung, Diskussion und Integration der Entwicklungsaktivitäten der Bediensteten aufwenden. Auch schon auf der untersten Ebene einer Organisation ist dabei ein Hauptaugenmerk auf die Einführung in die Hauptaufgaben der Tätigkeit, Kommunikation über Ziele (der Stelle sowie der gesamten Organisation) und Formulierung von Erwartungen aneinander, Rückmeldung zu den laufenden Tätigkeiten sowie Entwicklungs- und Fördergespräche zu legen.

Von den Erfahrungen der kleineren Einheiten einer Organisation ausgehend müssen sodann mittel- bis längerfristige Konzepte entwickelt werden, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Organisation zugeschnitten sind.

Personalentwicklung hat – bezogen auf die Gliederung des Amtes der NÖ Landesregierung – primär in den Abteilungen und Dienststellen bzw. deren Untergliederungen anzusetzen. Dieser dezentrale Ansatz ist aber jedenfalls zentral (auf möglichst hoher Ebene) zu stützen und zu fördern. Gesamt gesehen ist jedenfalls eine auf die Organisation



zugeschnittene Personalentwicklungsstrategie erforderlich, die auch von einer Zentralstelle mit Service- und Beratungsfunktion betreut wird.

Beim Land NÖ existiert eine solche zentrale Einrichtung, die Agenden in der vorstehend beschriebenen Form in einer den Erfordernissen der Organisation angemessenen Weise wahrnimmt, nur beschränkt. Dies ist unter anderem die Folge daraus, dass für das Land NÖ auch kein Konzept für die Personalentwicklung – und somit auch nicht für die Aus- und Weiterbildung – besteht. Auch allein für den Bereich der Aus- und Weiterbildung bestehen keine einschlägigen Konzepte in Erlass- oder ähnlich verbindlicher Form.

Im Hinblick auf die Herausforderungen, denen eine moderne Verwaltung gegenübersteht, scheint es dringend geboten, dass ein entsprechendes Konzept erarbeitet wird, wobei der Bildungsbereich darin einen ausgeprägten Niederschlag finden muss.

### **Ergebnis 1**

**Für die Aus- und Weiterbildung der NÖ Landesbediensteten ist ein Konzept auszuarbeiten. Dieses Aus- und Weiterbildungskonzept soll Bestandteil eines umfassenden Personalentwicklungs- bzw. Personalmanagementkonzeptes sein.**

*Stellungnahme der NÖ Landesregierung:*

*Die Gruppe Landesamtsdirektion wird über die derzeit bestehenden Ausbildungserlässe hinaus ein Konzept für die Aus- und Weiterbildung der NÖ Landesbediensteten ausarbeiten.*

NÖ Landesrechnungshof:

Die Stellungnahme wird zur Kenntnis genommen.

Der Landesrechnungshof weist jedoch noch darauf hin, dass nicht nur ein Konzept für die Aus- und Weiterbildung gefordert wurde, sondern auch ein Personalentwicklungs- und Personalmanagementkonzept.

## **5 Ausbildung**

### **5.1 Überprüfte Bereiche**

Der Begriff „Ausbildung“ wird im Rahmen der Prüfung derart eingegrenzt verwendet, dass darunter nur folgende Maßnahmen verstanden werden:

- Besuch von Veranstaltungen (v.a. Seminaren) als allgemeine Vorbereitung auf die von den Bediensteten zu erbringenden Tätigkeiten
- Besuch von Veranstaltungen (v.a. Seminaren) als Vorbereitung auf die Dienstprüfung

Nicht umfasst sind somit vor allem Maßnahmen, die als „training on the job“ bezeichnet und von den jeweiligen Dienststellen im Rahmen der Ausbildungspläne durchgeführt werden. Wie bereits in Punkt 1 des Berichtes („Prüfungsgegenstand“) angeführt, bleibt auch jener Bereich der Ausbildung ausgeklammert, der von den Dienststellen selbst

organisiert wird. Darunter fallen zB die Vorbereitungskurse für die jeweiligen Dienstprüfungen der Gruppe Baudirektion oder der Gruppe Straße.

Berücksichtigung finden daher nur jene Tätigkeitsbereiche, die von der Abt. LAD1-AW und von der Abt. LAD2-B wahrgenommen werden. Die LAK ist in die Ausbildung der Bediensteten nicht eingebunden.

## **5.2 Ablauf der Ausbildung**

Nachfolgend wird die Ausbildung der Bediensteten – gegliedert nach Verwendungsgruppen bzw. Dienstzweigen – in den wesentlichen Zügen dargestellt.

### **5.2.1 Rechtskundiger Verwaltungsdienst**

Das Ausbildungssystem für den rechtskundigen Verwaltungsdienst ist durch eine im Jahr 2002 überarbeitete Dienstanweisung, die von der Abt. LAD1 erlassen wurde, geregelt. Diese Dienstanweisung wurde von der Abt. LAD1-AW ausgearbeitet und hat im Wesentlichen folgenden Inhalt:

- Nach Dienstantritt und Begrüßung bei der Abt. LAD2-A besuchen die Bediensteten an ihrem ersten Arbeitstag die Abt. LAD1 und erhalten dort grundlegende Informationen.
- Am zweiten Tag treten die Bediensteten ihren Dienst zur Einschulung an einer Bezirkshauptmannschaft an, wobei die Grundausbildungszeit in konkret festgelegten Abteilungen in der Regel fünf Monate beträgt. Für eine zweckentsprechende Ausbildung ist der Stellvertreter des Bezirkshauptmanns als Ausbildungsbeauftragter verantwortlich. Ausbildungsziele sind dabei vor allem:
  - Exakte und zeitangemessene Erledigung von Routineakten
  - Selbständige Abwicklung komplexer Verhandlungen
  - Erlernen der EDV-Nutzung

Nach Abschluss dieser Ausbildungszeit wird ein formalisierter Beurteilungsbogen, der als „Verwendungsbericht“ an die Abt. LAD2-A übermittelt wird, ausgefüllt und ein Beurteilungsgespräch geführt.

- Anschließend erfolgt eine Kurz- bzw. Basisausbildung für jeweils zwei Wochen beim Unabhängigen Verwaltungssenat für das Land NÖ und für jene Mitarbeiter, die nicht bereits einer Fachabteilung zugeteilt sind, auch noch bei einer Fachabteilung des Amtes der NÖ Landesregierung. Den Abschluss bildet ein Gespräch über die zweiwöchige Ausbildung sowie die Erstellung eines Beurteilungsbogens bzw. eines Verwendungsberichts.
- Nach Beendigung der Grundausbildung übernehmen jene Mitarbeiter, die bei einer Bezirkshauptmannschaft Verwendung finden, die Leitung einer Abteilung. Alle mit der Ausübung der Tätigkeit im Zusammenhang stehenden Kenntnisse sind zum Großteil eigeninitiativ zu erarbeiten, sind durch praktische Erfahrung zu erwerben oder werden durch den Besuch fachspezifischer und persönlichkeitsbildender Seminare („training off the job“) vermittelt. Diese Juristen, die bei Bezirkshauptmannschaften mit Führungsaufgaben betraut sind, haben vor Ablegung der Dienstprüfung eine Potentialanalyse zu absolvieren.

- Für Bedienstete, die nicht einer Bezirkshauptmannschaft, sondern einer Fachabteilung beim Amt der NÖ Landesregierung zugewiesen werden, ist an der Dienststelle für eine fundierte Einschulung und Ausbildung Sorge zu tragen. Die Details dazu sind ebenfalls in einer Dienstanweisung geregelt.
- Bevor die Dienstprüfung abgelegt werden kann, sind die obligatorischen Seminare zu absolvieren („training off the job“). Diese Seminare gliedern sich in ein Einführungsseminar (4 Tage), wo in kurzer Form die grundlegendsten Materien im Zusammenhang mit der Landesverwaltung vermittelt werden, und in Pflicht- bzw. Wahlpflichtseminare. Die Pflichtseminare (18 Tage) umfassen verschiedene Rechtsmaterien und die Vorbereitung auf den Journaldienst (1 Tag) für jene Juristen, die an einer Bezirkshauptmannschaft tätig sind. Bei den Wahlpflichtseminaren sind in der Regel drei Seminare (mit einer Gesamtdauer von 6 Tagen) zu belegen, wobei hier noch zwischen Rechtsthemen und persönlichkeitsbildenden Seminaren differenziert wird.
- Über jedes besuchte Seminare wird eine Besuchsbestätigung ausgestellt, die bei der Anmeldung zur Dienstprüfung vorzulegen ist.

Alle Angelegenheiten im Zusammenhang mit den Ausbildungsseminaren werden von der Abt. LAD1-AW wahrgenommen (Seminarorganisation, Einladung der Teilnehmer, Ausstellung der Teilnahmebestätigungen, Aufnahme in die Bildungskartei usw.). Die Organisation der Dienstprüfungen obliegt der Abt. LAD2-B.

### **5.2.2 Gehobener Verwaltungsdienst und Rechnungs-(Buchhaltungs-)Dienst**

Das Ausbildungssystem für die Verwendungsgruppe B ist durch eine Dienstanweisung aus dem Jahr 2001, die von der Abt. LAD1 erlassen wurde, geregelt. Diese Dienstanweisung wurde von der Abt. LAD1-AW ausgearbeitet und hat im Wesentlichen folgenden Inhalt:

- Neu aufgenommene Bedienstete treten ihren Dienst bei einer Dienststelle an. Für die sechsmonatige Grundausbildung am Arbeitsplatz entsprechend den einschlägigen Stellenbeschreibungen sind die jeweiligen Ausbildungsbeauftragten verantwortlich („training on the job“).
- Die konkrete Ausbildung orientiert sich an definierten Grobzielen und der von der Tätigkeit umfassten Fachsparte (gehobener Verwaltungsdienst, gehobener Rechnungs- (Buchhaltungs-)dienst und gehobener Telematikdienst).
- Neben der sechsmonatigen Grundausbildung an der Dienststelle ist ein Einführungsseminar („training off the job“) mit einer Dauer von sechs Tagen zu absolvieren, zu dem die Abt. LAD1-AW einlädt. Im Einführungsseminar werden Grundkenntnisse vermittelt, die für eine Tätigkeit im Landesdienst erforderlich sind.
- Nach der Grundausbildung soll ein Verwendungsbericht erstellt und das Beurteilungsgespräch anhand eines Beurteilungsbogens geführt werden. Der Verwendungsbericht wird an die zuständige Personalabteilung übermittelt.

- Die Ausbildung wird mit einem Pflichtkurs fortgesetzt, der von der Abteilung LAD2-B organisiert wird und frühestens ein Jahr nach Dienstantritt besucht werden kann. Die Absolvierung dieses Pflichtkurses ist Voraussetzung für den Antritt zur Dienstprüfung und besteht aus Teilen, die alle betroffenen B-Bediensteten gemeinsam besuchen und aus Teilen, die den einzelnen Fachsparten vorbehalten sind.
- Der allgemeine Teil des Pflichtkurses (mit einer Dauer von vier Tagen) vermittelt das für die Verwendungsgruppe erforderliche Grundwissen für alle Fachsparten (rechtliche Grundlagen der Landesverrechnung, Grundzüge des Rechnungswesens und Grundzüge der Verwaltung). Die Inhalte des Kurses sind für alle Bediensteten Gegenstand des mündlichen Teiles der Dienstprüfung.
- Für jede der Fachsparten gibt es einen „Besonderen Teil“ des Pflichtkurses, in dem die Prüfungskandidaten auf den schriftlichen und den „besonderen mündlichen Teil“ der Dienstprüfung vorbereitet werden. Der „Besondere Teil“ des Pflichtkurses dauert jeweils acht Tage für die Fachsparte gehobener Verwaltungsdienst und für die Fachsparte gehobener Rechnungs- (Buchhaltungs-)dienst. Für die Fachsparte gehobener Telematikdienst besteht im Hinblick auf den „Besonderen Teil“ ein gesonderetes Ausbildungsprogramm in Form eines ca. sechsmonatigen „training on the job“ bei der Abteilung Landesamtsdirektion/Informationstechnologie in Verbindung mit diversen Kursen.
- Nach erfolgreicher Ablegung der Dienstprüfung können Maßnahmen der berufsbegleitenden Weiterbildung gesetzt werden, die zum Großteil von der LAK im Auftrag der Abt. LAD1-AW angeboten und organisiert werden („training off the job“). Die berufsbegleitende Weiterbildung hat sich im Wesentlichen an den Erfordernissen des Arbeitsplatzes unter Berücksichtigung einer sinnvollen Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen bzw. Dienststellen zu orientieren.

### **5.2.3 Kanzleidienst einschließlich Verwaltungshilfsdienst und Telefondienst**

Das Ausbildungssystem für diesen Dienstzweig ist durch eine im Jahr 2001 erlassene Dienstanweisung der Abt. LAD1 geregelt. Die Dienstanweisung wurde von der Abt. LAD1-AW ausgearbeitet und hat im Wesentlichen folgenden Inhalt:

- Die Grundausbildung gliedert sich in einen theoretischen und einen praktischen Teil. Daneben ist auch ein Einführungskurs in der Dauer von zwei Tagen zu besuchen, zu dem von der Abt. LAD2-B eingeladen wird und der den Bediensteten die Grundzüge der Landesverwaltung näher bringen soll.
- Im theoretischen Ausbildungsteil werden die für den Dienstzweig erforderlichen Grundkenntnisse über den Landesdienst vermittelt. Zu den Kursen erfolgt eine Einladung durch die Abt. LAD1-AW.
- Die praktische Ausbildung wird innerhalb der ersten sechs Monate ab Dienstantritt an der Dienststelle durchgeführt.

Weiters werden die Bediensteten von der Abt. LAD2-B zu einem zwei Tage dauernden Vorbereitungskurs für die Dienstprüfung eingeladen. Die Inhalte dieses Kurses sind nahezu ident mit dem theoretischen Kursteil der Grundausbildung.

### 5.2.4 Verwaltungsdienst einschließlich Rechnungshilfsdienst

Für diesen Dienstzweig besteht keine Regelung des Ausbildungssystems in Form einer Dienstanweisung. Im Hinblick auf die abzulegende Dienstprüfung ist ein Vorbereitungskurs, der aus zwei Teilen zu sieben bzw. fünf Tagen besteht, zu absolvieren. Den Abschluss des zweiten Kursblockes bildet der schriftliche Teil der Dienstprüfung.

Als Besonderheit kann hier angemerkt werden, dass die Dienstprüfung für diesen Dienstzweig – im Gegensatz zu allen anderen Dienstzweigen – nicht verpflichtend abzulegen ist. Die Bediensteten des Dienstzweiges „Kanzleidienst einschließlich Verwaltungshilfsdienst und Telefondienst“ können sich jedoch freiwillig für die Ablegung der genannten Dienstprüfung entscheiden, um in den Dienstzweig „Verwaltungsdienst einschließlich Rechnungshilfsdienst“ aufzusteigen.

### 5.3 Zusammenfassende Beurteilung

Zu den Ausbildungssystemen kann – ohne auf einzelne Systeme konkret einzugehen – allgemein Folgendes festgehalten werden:

- Für einige Dienstzweige bestehen sehr detaillierte Regelungen, wogegen es für andere (zB technische Dienste oder A-Bedienstete, ausgenommen „Rechtskundiger Verwaltungsdienst“) keine Vorschriften gibt.
- Eine allgemeine und zentrale Ausbildung für alle Dienstzweige gibt es nicht. Nach Ansicht des LRH sollten bestimmte Ausbildungsschritte für alle Bediensteten gemeinsam durchgeführt werden. Dies ist jedenfalls zweckmäßig für die allgemeinen Teile der Ausbildung, die in allen Ausbildungssystemen beinhaltet sind. Denkbar ist dies zB für den EDV-Bereich oder die Einführungskurse. Neben einer effizienteren Abwicklung der Veranstaltungen hätte dies auch den positiven Effekt, dass das gegenseitige Kennenlernen von Bediensteten aus allen Dienstzweigen gefördert wird und eventuelle Fragen oder Probleme dienstzweig-übergreifend diskutiert werden können.

#### Ergebnis 2

**Die Ausbildung der Bediensteten aller Dienstzweige soll in den allgemeinen Teilen, die in allen Ausbildungssystemen in gleicher Form enthalten sind, gemeinsam erfolgen. Derart können auch Zusammenlegungen stattfinden, wenn bestimmte Inhalte zwar nicht in allen, aber in mehreren Ausbildungssystemen enthalten sind.**

*Stellungnahme der NÖ Landesregierung:*

*Eine Zusammenlegung der Ausbildung der Bediensteten in den allgemeinen Teilen wird in die Wege geleitet, soweit dadurch weder bei den Vorbereitungskursen noch bei der Dienstprüfung Qualitätseinbußen eintreten.*

*Bei Dienstzweigen verschiedener Verwendungsgruppen (z.B. C und D) ist auf ein differenziertes Niveau abzustellen.*

NÖ Landesrechnungshof:

Die Stellungnahme wird zur Kenntnis genommen.

- Bei der Vermittlung der Lehrinhalte sollten Überlegungen angestellt werden, inwieweit neue technische Hilfsmittel nutzbar gemacht werden können. Zu denken ist dabei zB daran, dass Arbeitsunterlagen in elektronischer Form zur Verfügung gestellt werden und die Auszubildenden selbst entscheiden können, in welcher Form die Unterlagen weiter verwendet werden. „Elektronische Skripten“ können (auch von den Teilnehmern) leichter ergänzt oder je nach Bedarf der konkreten Arbeitssituation angepasst werden. Jedenfalls zu berücksichtigen wäre auch, in welchem Ausmaß und welcher Weise verschiedene Formen des „e-learning“ in die Bildungsarbeit eingebaut werden können. Unter der Voraussetzung einer entsprechenden Ausstattung der Teilnehmer kann dies mittelfristig dazu führen, dass einige Seminare nicht mehr abgehalten werden müssen.

### **Ergebnis 3**

**Bei der Ausbildung, aber auch im Bereich der Weiterbildung der Bediensteten sind in einem möglichst hohen Maß jene Mittel einzusetzen, die auf Grund der technischen Einrichtungen (IT-Ausstattung) genutzt werden können.**

*Stellungnahme der NÖ Landesregierung:*

*Die für die Ausbildung zuständigen Stellen werden von der Abteilung Landesamtsdirektion/Aus- und Weiterbildung aufgefordert werden, in einem möglichst hohen Maß jene Mittel einzusetzen, die auf Grund der technischen Einrichtungen (IT - Ausstattung) genutzt werden können.*

*Stellungnahme der NÖ Landesakademie:*

*Die Methoden des e-learning werden in Zukunft mehr berücksichtigt werden. Ansätze dazu finden sich bereits im Konzept zur Führungskräfteausbildung aus 2002, in dem die Theorie über PC und e-learning geliefert werden soll.*

*Zusätzlich beteiligt sich der Bereich Politik und Verwaltung an einem e-learning Projekt gemeinsam mit dem BHW NÖ, um eine entsprechende Evaluierung der dort eingesetzten Lernsoftware vor zu nehmen.*

NÖ Landesrechnungshof:

Die Stellungnahmen werden zur Kenntnis genommen.

## **6 Weiterbildung**

### **6.1 Überprüfte Bereiche**

Unter Weiterbildung werden alle Maßnahmen verstanden, die auf vorhandenem Wissen sowie sonstigen Fähigkeiten und Kenntnissen ansetzen. Konkret geht es um den Aufbau, die Erweiterung und Vertiefung von Wissen. Dabei sollen vor allem jene Kenntnisse und Fähigkeiten erworben werden, die zur bestmöglichen Bewältigung der übertragenen Aufgaben erforderlich sind. Jede Weiterbildung muss sich sowohl am Bedarf der Bediensteten, als auch am Bedarf des Dienstgebers ausrichten.

Wie bereits dargelegt, bildet die Basis für die weitere Beurteilung durch den LRH das „Bildungsangebot für NÖ Landesbedienstete“ (im Folgenden als „Bildungsangebot“ bezeichnet). Da seit Mitte März 2003 das Bildungsangebot für die Jahre 2003 und 2004 vorliegt, kann dieses bereits bei der gegenständlichen Prüfung Berücksichtigung finden.

## **6.2 Bildungsangebot für NÖ Landesbedienstete 2003/2004**

Einleitend ist zur Klarstellung festzuhalten, dass das Bildungsangebot nicht ausschließlich Veranstaltungen enthält, die sich auf die Weiterbildung beziehen, sondern auch Seminare umfasst, die im Rahmen einer Ausbildung zu absolvieren sind.

Grundsätzlich enthält das Bildungsangebot Veranstaltungen, die den Bereichen fach einschlägige Seminare und persönlichkeitsbildende Maßnahmen zugeordnet werden können. Die Einteilung im Bildungsangebot folgt jedoch einer anderen Untergliederung, auf die noch später eingegangen wird.

Das Bildungsangebot wird seit dem Jahr 2001 als Folder herausgegeben und über die Dienststellenleiter an alle Mitarbeiter verteilt. Zusätzlich wird dieses auch noch im Intranet zur Verfügung gestellt.

Seit dem Jahr 2001 wird das Bildungsangebot jeweils für zwei Jahre erstellt. Ohne hier eine Empfehlung abzugeben, sollte nach Ansicht des LRH überdacht werden, ob ein aktualisiertes Bildungsangebot nicht in kürzeren Zeitabständen, nämlich im Jahresabstand – wie dies bereits vor dem Jahr 2001 der Fall war – herausgegeben werden sollte. Dadurch könnte auf den konkreten Bildungsbedarf sowohl im Interesse der Bediensteten, als auch des Dienstgebers schneller reagiert und der Bedarf entsprechend zeitnah gedeckt werden. Diese vorstehende Anregung ist jedenfalls mit den nachfolgenden Ausführungen im Zusammenhang mit dem Bildungsangebot zu sehen.

### **6.2.1 Inhalt des Bildungsangebotes**

Das Bildungsangebot für NÖ Landesbedienstete 2003/2004 gliedert sich in folgende Bereiche:

- Allgemeine Seminare
- Sprachaus- und Weiterbildung
- Angebote für Führungskräfte
- Seminare für spezielle Zielgruppen
- Ausgewählte Rechtsthemen
- Europäische Union
- Sommerakademie
- Kooperation mit dem NÖ Bedienstetenschutz
- Lehrgänge
- Sonstige Angebote

Anmerkungen zu einigen der genannten Bereiche:

- Die Sprachaus- und Weiterbildung wird von einem außen stehenden Sprachinstitut betreut, das Sonderkonditionen für Landesbedienstete anbietet. Sofern ein dienstliches Interesse an Fremdsprachenkenntnissen besteht, ist es möglich, die Kurse auch in der Dienstzeit zu besuchen.
- Die in dem Bereich „Kooperation mit dem NÖ Bedienstetenschutz“ angebotenen Veranstaltungen werden von der Abteilung Gebäudeverwaltung, Fachbereich Bedienstetenschutz, betreut.
- An Lehrgängen werden angeboten:
  - Trainerausbildung: für Bedienstete, die in ihrem beruflichen Umfeld als Trainer eingesetzt werden und entsprechende Schulungen benötigen.
  - Kurzlehrgang für Zwischenvorgesetzte: dabei ist Zugangsvoraussetzung die Absolvierung einer Potentialanalyse.
  - Führungskräfteausbildung: diese wird von der LAK betreut.
- Zu den „Sonstigen Angeboten“ zählen:
  - Einzelcoaching für Führungskräfte und Projektleiter/innen
  - Teamcoachings für bestehende Teams
  - Teamtrainings für bestehende Teams

Kurzbeschreibungen zu allen Seminaren finden sich im Intranet, wo auch noch zusätzliche Angebote der Aus- und Weiterbildung enthalten sind. Neben den im Bildungsangebot enthaltenen Kursen, Seminaren usw. werden noch weitere Veranstaltungen – vor allem Informationsveranstaltungen mit einer Dauer von nicht mehr als zwei Stunden – angeboten. Diese sollen hauptsächlich dazu dienen, um die Bediensteten in kurzer Form über neue oder aktuelle Themen in Kenntnis zu setzen und das Interesse an länger dauernden Veranstaltungen zu erkunden.

Auf die angebotenen Veranstaltungen kann hier – wie bereits ausgeführt – nicht im Einzelnen eingegangen werden. Allgemein kann zum Angebot aber aus der Sicht des LRH Folgendes festgehalten werden:

- Das Angebot ist breit gestreut und bietet Veranstaltungen aus vielen Bereichen (wie zB facheinschlägig, persönlichkeitsbildend, gesundheitsorientiert usw.).
- Für die Bediensteten wurde eine interessante und für alle Lebenslagen bzw. -situationen nutzbare Veranstaltungspalette erstellt.
- Das Bildungsangebot berücksichtigt sowohl Dienstnehmer- als auch Dienstgeberinteressen.
- Im Vergleich mit Bildungsangeboten aus früheren Jahren kann eine Weiterentwicklung festgestellt werden.

Neben diesen vielen positiven Aspekten soll aber nicht verkannt werden, dass das Bildungsangebot eher angebots- als bedarfsorientiert ist, worauf in Punkt 6.2.5 des Berichtes noch näher eingegangen wird.



## 6.2.2 Eigenleistungsbeitrag

Für den Besuch einiger der im Bildungsangebot enthaltenen Veranstaltungen haben die Teilnehmer einen Eigenleistungsbeitrag in der Höhe zwischen € 50 und € 150 zu entrichten. Dies betrifft zB:

- Angewandte Führungspraxis – Gruppencoaching für Führungskräfte
- Outdoor-Seminar, Verständnis für die Rollen im Team
- Communication Workshop – Non violent communication
- Körpersignale und Stress
- Entärgerungsseminar usw.

Bei der Festsetzung des Eigenleistungsbeitrages dem Grunde und der Höhe nach sind vor allem folgende Punkte ausschlaggebend:

- Grad des dienstlichen Interesses (deshalb wird für den Bereich „Ausgewählte Rechtsthemen“ oder für Ausbildungsseminare kein Eigenleistungsbeitrag gefordert)
- Nähe zur persönlichen Entwicklung (privater Nutzen)
- Die Berechnung der Höhe erfolgt zB in der Weise, dass unter der Annahme einer Maximalauslastung der Veranstaltung 50 % der Trainerkosten abgedeckt werden können.

Besonderheiten hinsichtlich des Eigenleistungsbeitrages bestehen bei nachstehend angeführten Veranstaltungen:

- „Sprachaus- und Weiterbildung“: Die Abwicklung erfolgt über ein externes Sprachinstitut, wobei die Kosten pro Teilnehmer für ein Semester (16 Kurseinheiten á 100 min) € 185 betragen.
- „Einzelcoaching für Führungskräfte und Projektleiter/innen“: Es werden mindestens drei und maximal acht Sitzungen zu je zwei Stunden abgehalten. Der Eigenleistungsbeitrag pro Sitzung beträgt € 35.

Die Einhebung eines Eigenleistungsbeitrages von den Teilnehmern für den Besuch von bestimmten Veranstaltungen wird vom LRH positiv beurteilt. Es scheint jedenfalls gerechtfertigt einen derartigen Betrag von den Teilnehmern einzuheben, wenn sich aus der Teilnahme an einer Veranstaltung ein persönlicher Nutzen ergibt. Dies entspricht durchaus auch der gängigen Praxis im Bereich privater Unternehmungen und ähnlicher Einrichtungen. Umgekehrt ist es aber wohl ebenso angebracht, für Veranstaltungen, die im ausschließlichen oder überwiegenden dienstlichen Interesse liegen, auch künftig keinen Eigenleistungsbeitrag einzuheben.

## 6.2.3 Exkurs: Teilnahme an Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen

Im Zusammenhang mit dem Eigenleistungsbeitrag soll kurz auf eine neue Vorschrift eingegangen werden.

Die Vorschrift „Teilnahme an Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen, Sonderurlaub, Vergütung der Kosten“, die am 1. Jänner 2003 in Kraft getreten ist, regelt die Entscheidung über die Teilnahme sowie die damit verbundenen Ansprüche und soll allen Dienststellenleitern als Richtlinie bei der Entsendung von Mitarbeitern zu Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen dienen.

Bei den Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen wird zwischen sieben Arten unterschieden, wobei die Differenzierung nach dem Grad des Interesses des Dienstgebers bzw. des Dienstnehmers an der Teilnahme an einer Veranstaltung erfolgt. Über die konkrete Zuordnung einer Veranstaltung hat der Dienststellenleiter im Sinne größtmöglicher Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit zu entscheiden. Aus der getroffenen Zuordnung ergibt sich dann, inwieweit den Bediensteten ein Anspruch auf Ersatz diverser Kosten (Fahrt, Verpflegung, Nächtigung, Kurs-/Seminarerstattungen) sowie auf Mehrdienstleistungsentschädigung zukommt. In einigen Fällen, in denen ein bestimmtes Maß an persönlichem Interesse des Bediensteten an einer Teilnahme vorhanden ist, hat dieser auch die Kosten (bzw. Teile davon) zu tragen und verliert eventuell noch andere Ansprüche, die bei einem Seminarbesuch im Interesse des Dienstgebers bestehen.

Bis zur Abfassung des gegenständlichen Berichtes konnte noch nicht auf repräsentative Erfahrungen mit dem Umgang der neuen Vorschrift zurückgegriffen werden. Es bleibt daher abzuwarten, wie sich die neue Regelung in der Praxis bewähren wird und ob die mit ihr verbundenen Erwartungen erfüllt werden können. **Nach Ansicht des LRH wird es beim Vollzug der Vorschrift mit hoher Wahrscheinlichkeit zu verschiedensten Problemsituationen kommen, da die Zuordnung zu den einzelnen Arten von Seminaren nicht immer klar vorgenommen werden kann. Obwohl die Umsetzung der Vorschrift somit nicht ganz einfach scheint, ist jedenfalls zu begrüßen, dass eine Regelung getroffen wurde, die eine Beteiligung der Bediensteten an den Aufwendungen für die Teilnahme an diversen Veranstaltungen vorsieht.** In diesem Zusammenhang wird auch auf die Ausführungen zum Eigenleistungsbeitrag verwiesen.

#### 6.2.4 Beteiligte an der Erstellung des Bildungsangebotes

Die Abt. LAD1-AW erstellt das Bildungsangebot grundsätzlich selbständig. Die LAK erhält dabei die Möglichkeit zur Abgabe einer Stellungnahme. Bestimmte Themenbereiche aus dem Bildungsprogramm (wie die Sprachaus- und Weiterbildung oder die Kooperation mit dem NÖ Bedienstetenschutz) werden in Abstimmung mit den jeweiligen Institutionen und Dienststellen erarbeitet.

Zur Zuständigkeit für die Erstellung des Bildungsangebotes kann Folgendes festgehalten werden:

Im Rahmen der Aus- und Weiterbildung im weiteren Sinne stellt die Erarbeitung des Bildungsangebotes eine wesentliche Aufgabe dar. Es kann daher nicht als zweckmäßig angesehen werden, wenn das Bildungsangebot von einer Stelle erstellt wird, die nicht auch für die Aus- und Weiterbildung insgesamt verantwortlich ist. Auf Grund der derzeitigen gesetzlichen Lage (siehe Punkt 10 des Berichtes) ist die Aus- und Weiterbildung von Landesbediensteten Aufgabe der LAK. Als wesentlicher Bestandteil des Aus- und Weiterbildungssystems ist das Bildungsangebot auf Grund der Bildungsbedarfserhebungen daher auch von der LAK zu erstellen. Dies hat jedoch keinesfalls zu bedeuten, dass andere Stellen bzw. Interessen (zB Bedienstetenschutz) in den Entstehungsprozess nicht einbezogen werden müssen.

#### **Ergebnis 4**

**Das Bildungsangebot für NÖ Landesbedienstete ist – entsprechend den derzeit gültigen Regelungen im Gesetz über eine NÖ Landesakademie 1995 – von der NÖ Landesakademie zu erstellen.**

*Stellungnahme der NÖ Landesregierung:*

*Die Abteilung Landesamtsdirektion/Aus- und Weiterbildung wird dafür sorgen, dass die NÖ Landesakademie – Bereich Politik und Verwaltung, auftragsgemäß das jeweilige Bildungsprogramm ausarbeitet und erstellt (siehe auch die Stellungnahme zu Ergebnis 10).*

*Stellungnahme der NÖ Landesakademie:*

*Die Erarbeitung und Veröffentlichung eines Bildungsprogrammes für den NÖ Landesdienst kann ab dem Studienjahr 2004/2005 (wieder) vom Bereich Politik und Verwaltung durchgeführt werden. Basis dafür muss eine entsprechende Meldung des Bildungsbedarfes (zB über Landesamtsdirektor, Gruppenleiter und Ausbildungsbeauftragte) mit deklarierten Schwerpunktsetzungen durch den Landesamtsdirektor sein.*

NÖ Landesrechnungshof:

Die Stellungnahme wird zur Kenntnis genommen.

Zusätzlich wird auf die Ausführungen bei Ergebnis 10 verwiesen.

#### **6.2.5 Erstellung des Bildungsangebotes**

Eine Bildungsbedarfserhebung wurde zuletzt im Jahr 1998 durchgeführt. Dabei wurden in einer Grobgliederung drei Bereiche abgefragt, nämlich die Bereiche:

- fachorientierter Bedarf,
- persönlichkeitsbildender Bedarf (inklusive Sprachen) und
- Bedarf für Führungskräfte.

Die gesamte Erhebung war gemäß den Angaben der daran beteiligten Bediensteten mit einem erheblichen Aufwand verbunden. Trotzdem war das Ergebnis nicht umsetzbar, da unter anderem zu viele verschiedene Wünsche geäußert wurden. Der quantitativ erhebliche Teil an nachgefragten Veranstaltungen wurde aber in das Bildungsangebot aufgenommen. Aus den Mitarbeitergesprächen sind – sofern diese überhaupt durchgeführt wurden bzw. werden – sehr wenige Anregungen für einen konkreten Bildungsbedarf gekommen. Seit dem Jahr 1998 fand keine Bildungsbedarfserhebung mehr statt.

Das Bildungsangebot wird unter Berücksichtigung vor allem der folgenden Faktoren erstellt:

- unverzichtbare Elemente und Grundinstrumentarien sowie Grundthemen im Dienstgeberinteresse
- neue innovative Themen
- Mitarbeiterbeobachtung
- Wünsche

Da den Ergebnissen von Mitarbeitergesprächen bei der Erstellung des Bildungsangebotes nur wenig Bedeutung zukommt, kann dieses als stark angebotsorientiert bezeichnet werden. Eine Bedarfsorientierung aus der Sicht der Bediensteten findet auf Grund der Faktoren, anhand derer das Bildungsangebot erstellt wird, eher wenig Berücksichtigung.

Um den Ansprüchen einer zeitgemäßen Weiterbildung gerecht werden zu können, scheint es dringend geboten, nach mehreren Jahren wieder einmal den konkreten Bildungsbedarf der Bediensteten zu erheben. Die Faktoren, die derzeit bei der Erstellung des Bildungsangebotes berücksichtigt werden, stellen durchaus wichtige Elemente für die Erarbeitung eines Bildungsangebotes dar. Selbstverständlich ergeben sich viele Anregungen aus der Beobachtung und den Wünschen von Mitarbeitern, wobei daneben aber nach Ansicht des LRH auf eine konkrete „Befragung“ der Bediensteten nicht verzichtet werden kann, um den Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen zu erheben. Diese Maßnahmen im Interesse der Bediensteten sollen durch die Themen, die im Dienstgeberinteresse liegen, ergänzt werden, wobei anzunehmen ist, dass hier für einen Teil der Interessen Deckungsgleichheit bestehen wird. Daher ist es unerlässlich, für die Ermittlung eines Bildungsbedarfs von dem Bedarf an Bildungsmaßnahmen bei den Mitarbeitern auszugehen. Um eine effiziente und zweckentsprechende Weiterbildung sicherstellen zu können, ist es weiters erforderlich, die Erhebung des Bildungsbedarfs in regelmäßigen Abständen durchzuführen. Anders ist es nicht möglich, einen konkreten Bedarf zu ermitteln. Die Zeitspanne zwischen den Bildungsbedarfserhebungen sollte dabei kurz gehalten werden und jedenfalls zwei Jahre nicht übersteigen. Dies ist deshalb erforderlich, damit eine zeitnahe Abhaltung der über die Bildungsbedarfserhebung ermittelten und erforderlichen Veranstaltungen möglich ist. Je schneller ein konkreter Bildungsbedarf umgesetzt werden kann, desto positiver wird sich dies auch auf die Leistungsfähigkeit im Hinblick auf die erforderlichen Kenntnisse und die Motivation der Mitarbeiter auswirken.

### **Ergebnis 5**

**Eine Bildungsbedarfserhebung ist in regelmäßigen, zwei Jahre nicht übersteigenden Abständen durchzuführen.**

#### *Stellungnahme der NÖ Landesregierung:*

*Die Abteilung Landesamtsdirektion/Aus- und Weiterbildung wird auf die Führungskräfte einwirken, damit diese regelmäßig der Aufgabe nachkommen, mit geeigneten Mitteln den jeweilig individuellen Bildungsbedarf ihrer Mitarbeiter festzustellen und abzudecken. Individuelle Bildungsbedürfnisse sind dabei in hohem Maße am Arbeitsplatz selbst zu erfüllen.*

*Insoweit dies nicht möglich ist, wird die Abteilung Landesamtsdirektion/Aus- und Weiterbildung gemeinsam mit den Führungskräften Lösungen erarbeiten.*

#### *Stellungnahme der NÖ Landesakademie:*

*Die Bildungsbedarfserhebung kann ebenfalls im Einvernehmen mit dem Landesamtsdirektor vom Bereich Politik und Verwaltung durchgeführt werden.*

NÖ Landesrechnungshof:

Die Stellungnahmen werden zur Kenntnis genommen.

Die Erstellung des Bildungsangebotes unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Bildungsbedarfserhebung soll aber nicht ausschließen, dass in das Bildungsangebot noch zusätzliche Veranstaltungen aufgenommen werden. Dies könnten vor allem solche Veranstaltungen sein, die allgemeinen, neuen oder innovativen Charakter aufweisen.

Um die Bildungsbedarfserhebungen effizient durchzuführen, ist es zweckmäßig, die Dienststellenleiter bzw. die Ausbildungsbeauftragten in die Erhebung einzubeziehen, da diesen auf Grund der Mitarbeitergespräche und der dazu erstellten Protokolle der Bildungsbedarf der Mitarbeiter bekannt sein müsste. Siehe dazu auch die Ausführungen in Punkt 6.5 des Berichtes.

### **6.3 Organisatorische Abwicklung der Aus- und Weiterbildung**

Wie bereits ausgeführt, wird das Bildungsangebot für NÖ Landesbedienstete seit dem Jahr 2001 als Folder herausgegeben und über die Dienststellenleiter an alle Mitarbeiter verteilt. Daneben steht das Bildungsangebot auch im Intranet zur Verfügung, wobei hier noch nähere Beschreibungen der Veranstaltungen enthalten sind.

Dem Folder sind zwei Anmeldeblätter angeschlossen. Das vom Bediensteten auszufüllende Formular muss vom Dienststellenleiter unterschrieben und danach am Postweg oder per Fax an die Abt. LAD1-AW übermittelt werden. Die Unterschrift des Dienststellenleiters ist erforderlich, da die Aus- und Weiterbildung von Bediensteten zu den Führungsaufgaben zählt und die Veranstaltungsbesuche daher mit den Leitern koordiniert werden bzw. diese davon zumindest Kenntnis besitzen sollen. Jeder Mitarbeiter kann sich im Zwei-Jahreszyklus für maximal zwei Seminare anmelden.

Gemäß den Angaben von Vertretern der Abt. LAD1-AW werden jedenfalls so viele Veranstaltungen angeboten, dass alle Bediensteten die Seminare, für die sie sich angemeldet haben, innerhalb von zwei Jahren besuchen können. Anmeldungen, die von Auszubildenden oder von Absolventen der Potentialanalyse eintreffen, werden bevorzugt behandelt.

Für den LRH ist nicht einsichtig, warum Absolventen der Potentialanalyse bevorzugt behandelt werden. Dies wäre nur dann gerechtfertigt, wenn davon ausgegangen wird, dass eine Anmeldung nur für jene Veranstaltungen erfolgt, die auf Grund des Ergebnisses der Potentialanalyse zu besuchen wären. Diese Annahme erscheint jedoch wenig realistisch. Absolventen der Potentialanalyse sollten daher nur dann bevorzugt behandelt werden, wenn diese nachweisen, dass für sie der Besuch einer bestimmten Veranstaltung auf Grund des Ergebnisses der Potentialanalyse zweckmäßig ist.

#### **Ergebnis 6**

**Absolventen der Potentialanalyse sind im Hinblick auf die Teilnahme an Veranstaltungen nicht bevorzugt zu behandeln, außer sie können auf Grund des Ergebnisses der Potentialanalyse einen konkreten Bedarf nachweisen.**

*Stellungnahme der NÖ Landesregierung:*

*Jene Landesbediensteten, die sich freiwillig und engagiert der aufwendigen Prozedur einer Potenzialanalyse stellen, sollen als weiteren Leistungsanreiz auch künftig die für sie notwendigen Bildungsmaßnahmen rasch und bevorzugt absolvieren können.*

NÖ Landesrechnungshof:

Die Stellungnahme wird zur Kenntnis genommen.

Nachdem die Anmeldungen auf ihre Vollständigkeit hin geprüft und eventuelle Mängel behoben wurden, wird sodann für jede Veranstaltung eine Tabelle mit den angemeldeten Bediensteten erstellt und auf deren Schlüssigkeit geprüft. Eine vorläufige Teilnehmerliste geht an die Abteilung Personalangelegenheiten C im Hinblick auf die eventuelle Reisekostenabrechnung. Gleichzeitig wird eine Liste an die Zentralpersonalvertretung zur Stellungnahme übermittelt.

Als nächster Schritt erfolgt durch die Abt. LAD1-AW die Beauftragung der LAK zur Ausschreibung und Organisation der Veranstaltungen. Die Abt. LAD1-AW macht dabei auch gewisse Vorgaben, die von der LAK beachtet werden sollen. Es sollen zB – sofern dies möglich ist – nicht mehrere Bedienstete einer Dienststelle gleichzeitig an einem Seminar teilnehmen, wenn mehrere gleichartige Seminare abgehalten werden oder die Einladungen für die Bezirkshauptmannschaften sollen viertelsweise erfolgen.

Die LAK organisiert sodann den Termin für die Veranstaltung nach Rücksprache mit dem (internen oder externen) Referenten und den Ort. Danach erfolgt die Einladung der Angemeldeten spätestens sechs Wochen vor der Veranstaltung. Dabei werden die Teilnehmer aufgefordert, an die LAK eine Rückmeldung zu senden, ob sie an dem konkreten Termin teilnehmen können oder ob sie (aus berücksichtigungswürdigen Gründen) an einer Teilnahme verhindert sind.

Gegen Ende jeder Veranstaltung füllen die Teilnehmer einen Feedback-Bogen aus, in dem – nach vorgegebenen Punkten – eine Beurteilung der gesamten Veranstaltung, insbesondere der Vortragenden, aber auch des Umfeldes erfolgen soll. Die Vortragenden übermitteln die Feedback-Bögen (sowie ihre Honorarnoten) an die LAK, wo diese ausgewertet werden. Die Auswertung und eine Teilnehmerliste werden sodann von der LAK an die Abt. LAD1-AW übermittelt. Die Abt. LAD1-AW trägt die erforderlichen Daten dann in die Bildungskartei des jeweiligen Mitarbeiters ein.

**Aus dem vorstehend Angeführten und aus anderen Punkten des Berichtes ist zu ersehen, dass die LAK vorwiegend mit organisatorischen Angelegenheiten befasst ist. Aus der Sicht des LRH scheint dies unter Berücksichtigung und Würdigung jener Aufgaben, die – nach einem wohl allgemeinen Verständnis – einer Landesakademie zukommen sollten, bei weitem nicht ausreichend, um eine derartige Organisation optimal nutzen zu können. Zur Beseitigung dieses Defizits wird auf Punkt 10 des Berichtes und die dortige Empfehlung verwiesen.**

## 6.4 Bildungskartei

Die Abt. LAD1-AW führt eine Bildungskartei, in der jeder Bedienstete aufscheint und einzeln abrufbar ist. Die Daten der Kartei setzen sich zusammen aus:

- Daten über von der LAK organisierte Veranstaltungen
- Daten über von der Abt. LAD2 organisierte Veranstaltungen
- Daten über von der Abt. LAD1-AW organisierte Veranstaltungen

Aus der Bildungskartei soll ersichtlich sein, wann welcher Mitarbeiter welches Seminar besucht hat.

Nicht enthalten in der Bildungskartei sind jedenfalls Daten über die Teilnahme an externen Veranstaltungen bzw. solche, die von den Dienststellen selbst organisiert werden.

Die Eintragungen in die Bildungskartei erfolgen nicht kontinuierlich. Als Grund dafür wird eine in der Abt. LAD1-AW bestehende Personalknappheit angegeben. Sofern dies möglich ist, wird versucht, die Daten jedes Jahr im Sommer unter Heranziehung von Praktikanten nachzuerfassen. Es kann daher durchaus vorkommen, dass Daten erst mehr als ein Jahr, nachdem sie vorliegen, in die Kartei aufgenommen werden können.

Die Daten sind sodann über das System der integrierten Personalverwaltung und Abrechnung (IPA) abrufbar. Aus der IPA sind das Datum, wann eine Veranstaltung besucht wurde, und für die Bezeichnung der Veranstaltung eine Abkürzung, die in der Regel aus einer Buchstaben-Zahlen-Kombination besteht, ersichtlich. Um einen konkreten Auszug aus der Bildungskartei zu erstellen, ist es zusätzlich erforderlich, zur „Übersetzung“ der Buchstaben-Zahlen-Kombination aus einer Liste die genaue Bezeichnung der Veranstaltung herauszufinden. Danach kann sodann der Auszug aus der Bildungskartei erstellt werden.

Vor Verwendung der IPA wurden die Daten in Karteikarten eingetragen. Ein aktueller (automationsunterstützter) Auszug aus der Bildungskartei enthält zum Großteil nur jene Daten, die seit Verwendung der IPA erfasst wurden. Ein Nachtrag bzw. eine Übernahme der in den Karteikarten enthaltenen Daten erfolgte – ausgenommen die Ausbildungsseminare – nicht.

Um den Aussagewert der Bildungskartei überprüfen zu können, wurde für einen Mitarbeiter des LRH ein Auszug angefordert. Dem LRH ist dabei durchaus bewusst, dass nur ein einziger Auszug aus der Bildungskartei geprüft wurde. Dies war aber die zweckmäßigste Methode, da ein direkt Betroffener die Kartei prüfen konnte. Sicherlich sind nicht alle nachfolgenden Ausführungen verallgemeinerungsfähig, es kann aber nach Ansicht des LRH davon ausgegangen werden, dass es sich keinesfalls um einen Einzelfall handelt. Folgendes kann zu dem geprüften Auszug aus der Bildungskartei festgehalten werden:

- Für den Zeitraum 1994 bis 2002 ist der Besuch von 22 Veranstaltungen vermerkt.
- Bei 11 Veranstaltungen davon handelt es sich um Ausbildungsseminare. Dabei sind nur jene in dem Auszug angeführt, die im Jahr 1994 besucht wurden. Ausbildungsseminare aus dem Jahr 1995 sind nicht enthalten.

- Als besuchtes Seminar wird auch die Zertifikatsverleihung (als Abschluss des dreijährigen Führungskräfte-Lehrgangs) genannt. Die im Rahmen der Führungskräfteausbildung absolvierten Seminare sind in der Kartei nicht enthalten.
- Weiters ist der „Workshop Prüfung für den Höheren Bau- und technischen Dienst“ aufgelistet. Dabei wurden von den Vortragenden und Prüfern lediglich organisatorische Fragen erörtert, die die Vorbereitung auf die Dienstprüfung betrafen.
- Zu einem Seminar, das aus zwei Teilen bestand, ist nur der erste, nicht aber auch der zweite Teil in der Bildungskartei enthalten.
- Der Auszug führt ein Seminar an, das nicht besucht wurde.
- Auch für jene Jahre, für die die Bildungskartei bereits vollständig sein sollte, sind Seminare, die von der Abt. LAD1-AW bzw. der LAK organisiert wurden, nicht enthalten.
- Aus dem Auszug aus der Bildungskartei selbst ist nicht ersichtlich, ob es sich bei der besuchten Veranstaltung nur um eine kurze (ca. zweistündige) Informationsveranstaltung oder um ein ganztägiges Seminar gehandelt hat.

Wie aus dieser Aufstellung zu ersehen ist, weist der geprüfte Auszug aus der Bildungskartei doch eine beträchtliche Anzahl an Mängeln auf. Es scheint die Annahme gerechtfertigt, dass es sich bei diesem mangelhaften Auszug nicht um einen Einzelfall handelt und auch andere Auszüge ähnliche Fehler bzw. Fehlerquoten aufweisen. Der LRH weist jedoch auch ausdrücklich darauf hin, dass aus dem geprüften Auszug keinesfalls geschlossen werden kann, dass alle Auszüge aus der Bildungskartei Mängel bzw. eine derart hohe Fehlerquote aufweisen. Trotzdem muss die Sinnhaftigkeit der Führung einer Bildungskartei in einer derartigen Form bezweifelt werden. Weder für die Bediensteten, noch für den Dienstgeber ist aus derartigen Aufstellungen, deren Qualität und Vollständigkeit doch zweifelhaft ist, ein erkennbarer Nutzen zu ziehen. Aus der Sicht des LRH scheint für die Führung der Bildungskartei ein erheblicher Aufwand erforderlich, der wohl in keiner Relation zu dem Nutzen steht, den eine mangelhafte Bildungskartei bringt.

Nach Ansicht des LRH ist eine korrekte und zeitnahe Führung der Bildungskartei unbedingt erforderlich, um sowohl für Dienstgeber als auch Dienstnehmer einen entsprechenden Nutzen bringen zu können. Dabei ist jedenfalls mit zu berücksichtigen, welche Arten von Veranstaltungen überhaupt in die Kartei aufgenommen werden. Weiters sollen Auszüge aus der Bildungskartei möglichst einfach bereitgestellt werden können, was aber in Verbindung mit der IPA derzeit nicht möglich scheint.

Auch bei korrekter Führung der Bildungskartei gibt diese die Bildungsmaßnahmen für jeden Bediensteten nur teilweise wieder. Nicht darin enthalten sind zB der Besuch von Veranstaltungen von externen Anbietern oder von den Dienststellen selbst organisierte Seminare usw. Damit daher jeder Mitarbeiter einen vollständigen Überblick über den Stand der Bildungsmaßnahmen hat, müssen daneben selbständig Aufzeichnungen geführt oder Dokumente aufbewahrt werden. Die tatsächlich vollständige Führung einer „Bildungskartei“ ist daher nur durch jeden Bediensteten selbst möglich, da darin auch Veranstaltungen aufzunehmen sind, die in der Freizeit besucht wurden.



Als Alternative ist daher auch denkbar, dass Aufzeichnungen über Bildungsmaßnahmen von den Mitarbeitern selbst geführt werden. Diese haben sicherlich ein großes Interesse an der ordnungsgemäßen Führung einer derartigen „Bildungskartei“. Aus diesem Grund scheint es auch möglich, diese Aufgabe in den selbständigen Verantwortungsbereich der Bediensteten zu übertragen. Zusätzlich ergibt sich daraus eine wesentliche Entlastung der derzeit mit der Führung der Bildungskartei beschäftigten Mitarbeiter. Als Voraussetzung für eine derartige Vorgangsweise sieht der LRH aber an, dass nach jedem Besuch eines Seminars eine Besuchsbestätigung ausgestellt wird. Dies wird solcher Art amtsintern derzeit nur bei den Ausbildungsseminaren gehandhabt. Bei Seminaren von externen Anbietern wird eine Seminar-Besuchsbestätigung automatisch oder aber jedenfalls über Anforderung ausgestellt.

### **Ergebnis 7**

**Es ist darauf zu achten, dass – falls eine Bildungskartei weiterhin geführt wird – die Führung der Bildungskartei vollständig, korrekt und zeitnah erfolgt. Anzustreben ist auch eine möglichst einfache Handhabung der Erstellung der Auszüge aus der Bildungskartei.**

*Stellungnahme der NÖ Landesregierung:*

*Die Abteilung Landesamtsdirektion/Aus- und Weiterbildung wird in Hinkunft dafür Sorge tragen, dass bei einschlägigen Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen die Teilnehmer/innen Besuchsbestätigungen ausgehändigt erhalten und daher eine zentral geführte Bildungskartei eingestellt werden könnte.*

NÖ Landesrechnungshof:

Die Stellungnahme wird zur Kenntnis genommen.

Ergänzend weist der Landesrechnungshof darauf hin, dass die Mitarbeiter von der geplanten Vorgangsweise in geeigneter Form in Kenntnis gesetzt werden sollten.

## **6.5 Bedeutung des Mitarbeitergespräches für das Bildungsangebot**

Die Sorge um die Aus- und Weiterbildung der Bediensteten gehört zweifellos zu einer der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft. Einer Führungskraft müsste daher grundsätzlich auf Grund der ständig erforderlichen Kommunikation mit den Mitarbeitern bekannt sein, welcher Bildungsbedarf besteht. Dieser Bedarf kann auch in einer einfachen und zum Teil formalisierten Form ermittelt werden.

Aus Einzelgesprächen und Besprechungen mit Mitarbeitern sollte jeder Führungskraft bekannt sein, wo die Erfordernisse im Hinblick auf die Weiterbildung der Bediensteten liegen. Die wohl bedeutendsten Erkenntnisse hinsichtlich eines Bildungsbedarfs können aber aus den periodischen Mitarbeitergesprächen gewonnen werden. Als regelmäßig anzuwendendes und gut vorbereitetes Gespräch zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern bietet es die beste Möglichkeit, notwendige Weiterbildungsmaßnahmen zu erkennen bzw. festzuhalten. Das Mitarbeitergespräch soll dazu dienen, Ziele für die Folgeperiode und Förderungsmaßnahmen festzulegen und auch danach vorzugehen. Dies

wird zum Mitarbeitergespräch auch ausdrücklich in der Dienstanweisung „Richtlinien für das Führen und Mitarbeiten in der NÖ Landesverwaltung“ (01-01/00-2700, vom 5. Juni 2001) festgehalten. Wörtlich heißt es dort noch: „Auf die Realisierung des gemeinsam fixierten Schulungsbedarfes ist Bedacht zu nehmen bzw. ist dieser Schulungsbedarf an den Ausbildungsbeauftragten weiterzuleiten.“ In der Dienstanweisung wird angeführt, dass das periodische Mitarbeitergespräch von der Führungskraft mindestens einmal jährlich mit den unmittelbar unterstellten Mitarbeitern durchgeführt werden **sollte**. Die Dienstanweisung gibt somit nur eine Richtlinie vor, legt aber nicht fest, dass das periodische Mitarbeitergespräch verpflichtend einmal jährlich durchzuführen ist.

Für die effektive und zweckentsprechende Anwendung des Mitarbeitergesprächs als wichtiges Personalentwicklungs- und Führungsinstrument ist anzustreben, dass dieses in der Praxis auch konsequent angewendet wird. Dies sollte auf Grund der dem Mitarbeitergespräch zukommenden Bedeutung zwar selbstverständlich sein, wird aber in dieser Form in der NÖ Landesverwaltung noch nicht durchgehend gehandhabt.

In diesem Zusammenhang bzw. in weiterer Folge könnten die Führungskräfte oder Ausbildungsbeauftragten eine sinnvolle und zweckmäßige Zusammenstellung des ermittelten Bildungsbedarfs erarbeiten und diesen an die entsprechende Stelle weiterleiten. Damit wäre auch ein wesentlicher Beitrag für eine effektive Bildungsbedarfserhebung und für die regelmäßige und relativ einfache Erstellung des Bildungsangebotes geleistet.

### **Ergebnis 8**

**Das Mitarbeitergespräch ist als wichtiges Personalentwicklungs- und Führungsinstrument konsequent anzuwenden, sodass daraus auch der Bildungsbedarf ermittelt und Erkenntnisse für die Erstellung des Bildungsangebotes gewonnen werden können.**

*Stellungnahme der NÖ Landesregierung:*

*Durch geeignete Maßnahmen wird das Personalentwicklungsinstrument „Das periodische Mitarbeitergespräch“ wieder ins Bewusstsein aller Führungskräfte im NÖ Landesdienst gerückt werden. Insbesondere wird dabei zu beachten sein, dass den Führungskräften die Förderung und Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter ein hohes Anliegen darstellen muss.*

NÖ Landesrechnungshof:

Die Stellungnahme wird zur Kenntnis genommen.

## **7 Führungskräfteausbildung**

Die Führungskräfteausbildung wird im Folgenden nur kurz dargestellt, da es in diesem Bereich zurzeit viele Neuerungen gibt und es sich daher erübrigt, genauer auf frühere Systeme einzugehen. **Allgemein kann angemerkt werden, dass das Bemühen des Landes NÖ zu erkennen ist, zumindest durch interne Lehrgänge (angehende) Füh**

**rungskräfte entsprechend den Anforderungen auszubilden. Gleichzeitig war man sich aber auch der Tatsache bewusst, dass ständige Verbesserungen im Hinblick auf die Auswahl der Teilnehmer und die Inhalte der Lehrgänge bzw. einzelne Veranstaltungen möglich und erforderlich sind.**

Bei der Ausbildung von Führungskräften können drei Arten unterschieden werden:

### **7.1 Lehrgang für Führungskräfte nachwuchs**

In den vorangegangenen drei Jahren wurde keiner dieser Lehrgänge mehr begonnen, da vorerst der Bedarf nach derart ausgebildeten Mitarbeitern gedeckt ist. Der letzte dieser dreijährigen Lehrgänge startete im Jahr 1999 und wurde 2002 abgeschlossen. Die Lehrgänge wurden von der LAK betreut. Die Abt. LAD1-AW stellte lediglich Geldmittel zur Verfügung und führte im Jahr 2000 eine Evaluation sowie Gespräche mit den Trainern durch.

Um bei einem künftigen weiteren Bedarf entsprechende Lehrgänge durchführen zu können, werden von der LAK derzeit neue Konzepte ausgearbeitet, wobei vor allem mehr Bedacht auf die Auswahl der Teilnehmer gelegt wird.

### **7.2 Kompaktschulung für Führungskräfte**

Die Kompaktschulung war gedacht für Führungskräfte, die sich bereits in Führungspositionen befanden. Diese Schulung, die an 14 Tagen innerhalb eines halben Jahres durchgeführt wurde und auch die Erstellung eines „Miniprojektes“ beinhaltete, ist ausgelaufen, da kein Bedarf mehr abzudecken war.

Zur Kompaktschulung erstellte die Abt. LAD1-AW das Curriculum, hielt den Kontakt zu den Trainern und bestritt die damit verbundenen Kosten. Die LAK führte die Organisation durch und erstellte die Teilnahmezertifikate.

### **7.3 Kurzlehrgang für Zwischenvorgesetzte**

Dieser Lehrgang wird seit dem Jahr 2000 mit einer Dauer von zehn Tagen innerhalb von ca. vier Monaten durchgeführt. Die Teilnahme daran ist freiwillig, wobei Voraussetzung dafür aber die Absolvierung einer Potentialanalyse ist. Der Kurzlehrgang soll je nach Bedarf weitergeführt werden.

Die Abt. LAD1-AW erstellt zu dem Lehrgang das Curriculum, trägt die Kosten, wertet die Feedback-Bögen aus und nimmt die Evaluierung vor. Die LAK übernimmt die Einladung der Teilnehmer sowie die Organisation und verleiht die Zertifikate.

## **8 Aufgaben der Abteilung Landesamtsdirektion/Aus- und Weiterbildung**

### **8.1 Aufgaben**

Der Vollständigkeit halber sollen hier noch jene Agenden genannt werden, die von der Abt. LAD1-AW wahrgenommen werden, sofern sie nicht schon in den vorstehenden Punkten angeführt wurden.

In den letzten Jahren hat die Abt. LAD1-AW vor allem auch noch folgende Aufgaben (inhaltlich und/oder organisatorisch) wahrgenommen, wobei ein Anspruch auf Vollständigkeit nicht gegeben sein kann:

- Teamtraining
- Fachtraining
- Aufwärtsbeurteilung
- Evaluation
- Mediation
- Studien
- Mobbingberatung
- Infoveranstaltungen
- Arbeitskreise
- Projektmitarbeit
- Arbeitszufriedenheitserhebung
- Einführungsbroschüre
- Normerlassbereinigung
- Bürgerbüroschulung
- Supervision
- Potentialanalyse

## **8.2 Exkurs: Potentialanalyse**

Die Potentialanalyse stellt ein modernes Instrument zur Förderung der Bediensteten dar und ist für alle Mitarbeiter zugänglich. Mittels der Potentialanalyse sollen entwicklungs-fähige Zukunftsperspektiven (Talente und unentdeckte Begabungen) aufgespürt, nicht aber aktuelle Qualifikationen ermittelt werden. Im Rahmen der Teilnahme an der Potentialanalyse ist ein standardisierter Fragebogen auszufüllen und ein vertrauliches Gespräch zu führen. Die Ergebnisse werden aus einer Selbst- und eventuellen Fremdeinschätzung, den Fragebögen sowie einem Feedback-Gespräch gewonnen. Die Ergebnisse stehen ausschließlich den Teilnehmern zur Verfügung.

Die Potentialanalyse wird allein von der Abt. LAD1-AW durchgeführt.

## 9 Vortragende und Trainer

### 9.1 Auswahl

Bei den Referenten (Vortragende und Trainer) kann unterschieden werden zwischen

- „internen“ Referenten und
- „externen“ Referenten

Bei den internen Referenten handelt es sich um Landesbedienstete, die die jeweilige Veranstaltung in ihrer Dienstzeit abhalten. Alle anderen werden zu den externen Referenten gezählt.

Die Auswahl der internen Referenten erfolgt je nach dem zu behandelnden Fachthema. Dazu werden in der Regel die Dienststellenleiter ersucht, einen geeigneten Bediensteten namhaft zu machen.

Die Auswahl der externen Referenten erfolgt vor allem auf folgende Arten:

- Bekannte und bewährte Referenten, die bereits seit längerer Zeit für das Land NÖ tätig sind, werden immer wieder herangezogen;
- Die für die Bildung von Landesbediensteten Verantwortlichen nehmen an externen Seminaren teil, lernen dort neue Referenten kennen und ziehen diese sodann für Veranstaltungen des Landes heran;
- Referenten bewerben sich aktiv bei den für die Bildungsarbeit Verantwortlichen;
- Referenten werden den für die Bildungsarbeit Verantwortlichen von Mitarbeitern oder auf Nachfrage in anderen Bundesländern empfohlen.

Bei nicht bekannten Referenten werden vor deren Verpflichtung Angebote eingeholt und deren Referenzen geprüft. Sofern dies zweckmäßig erscheint, werden diese auch eingeladen, im Rahmen eines Sonderprogramms in der Dauer von ca. eineinhalb bis zwei Stunden ihr Angebot vorzustellen.

Im Zusammenhang mit der Auswahl der externen Referenten weist der LRH auf Folgendes hin: **Bei den Vortragstätigkeiten wird es sich in der Regel um Nicht-Prioritäre Dienstleistungen im Sinne des Bundesvergabegesetzes 2002 handeln. Es ist daher zu beachten, dass – unter den im Gesetz genannten Voraussetzungen – die vergaberechtlichen Bestimmungen anzuwenden sind.**

### 9.2 Honorare

Für diesen Bereich muss zwischen den internen und den externen Referenten unterschieden werden.

Interne Referenten erhalten ein Honorar in der Höhe von € 180 pro Tag, wobei ein Tag mit acht Stunden Referententätigkeit gerechnet wird. Ist die Dauer einer Veranstaltung weniger als ein Tag, wird nur ein Teilbetrag entsprechend der geleisteten Stunden ausbezahlt. Dieser Betrag wird auch angewiesen, wenn die Referententätigkeit in der Dienstzeit ausgeübt wird.

Bei Durchsicht von einigen Stellenbeschreibungen stellte sich heraus, dass zu den Aufgaben mancher Stellen unter anderem auch die Abhaltung von Seminaren auf dem

Fachgebiet des jeweiligen Stelleninhabers gehört. Auch diese Bediensteten erhalten für ihre Referententätigkeit ein Honorar.

Nach Meinung des LRH gebührt jenen Stelleninhabern neben den normalen Bezügen für die Abhaltung von Seminaren kein zusätzliches Honorar, wenn die Abhaltung von Seminaren in der Stellenbeschreibung als einer der Aufgabenbereiche genannt ist. Durch die Bezüge eines Bediensteten wird die Erfüllung der Aufgaben, die mit der Innehabung der Stelle verbunden sind, abgegolten. Es ist daher nicht einzusehen, warum für die Erfüllung bestimmter Aufgaben, die bereits in der Stellenbeschreibung angeführt sind, zusätzlich noch ein Honorar ausbezahlt wird.

### **Ergebnis 9**

**Bediensteten ist für die Erfüllung von Aufgaben, die in der Stellenbeschreibung ihrer Stelle genannt sind, kein zum Bezug zusätzliches Honorar auszubezahlen.**

*Stellungnahme der NÖ Landesregierung:*

*Eine generelle Lösung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der NÖ Landesverwaltung, die ihr berufliches Know How an Kolleginnen und Kollegen im Rahmen von Vorträgen und Seminaren weitergeben, wird ausgearbeitet werden.*

NÖ Landesrechnungshof:

Die Stellungnahme wird zur Kenntnis genommen.

Externe Referenten erhalten als Honorar maximal € 900 pro Tag (inklusive Umsatzsteuer). Zusätzlich dazu werden noch Kilometergeld und Nächtigungsgebühren bezahlt.

Die Honorare der internen und externen Referenten sind aus der Sicht des LRH angemessen und liegen verglichen mit anderen Institutionen im Normalbereich.

## **10 NÖ Landesakademie**

### **10.1 Rechtliche Grundlagen**

Die LAK wurde im Jahr 1995 durch das Gesetz über eine NÖ Landesakademie 1995, LGBl 5100, gegründet.

Gemäß § 1 Abs 1 errichtet das Land NÖ eine NÖ Landesakademie, die eine juristische Person des öffentlichen Rechts ist. (Anmerkung: In diesem Abschnitt des Berichtes sind Paragrafenzahlen ohne weitere Angaben solche des Gesetzes über eine NÖ Landesakademie 1995). Die LAK besteht aus folgenden Bereichen (§ 1 Abs 2):

- Allgemeiner Bereich;
- **Weiterbildung öffentlicher Funktionäre und Landesbediensteter;**
- Sozialdienste und Gesundheitsbereich;
- Umwelt und Energie.

(Anzumerken ist hier, dass die LAK aus Marketinggründen in der Regel zur Bezeichnung der Bereiche andere Formulierungen verwendet, als jene, die im Gesetz vorgese-

hen sind. Der Bereich „Weiterbildung öffentlicher Funktionäre und Landesbediensteter“ wird demgemäß allgemein als Bereich „Politik und Verwaltung“ bezeichnet.)

Zu den Aufgaben der LAK zählt gemäß § 2 Abs 1 unter anderem die Aus- und Weiterbildung insbesondere von NÖ Landesbürgern und Landesbediensteten. Diese Aufgaben sollen vor allem erfüllt werden durch:

- Herausgabe von Fachbehelfen, wie Fachbüchern, Fachzeitschriften, Datenträgern, Datenbanken (§ 2 Abs 2 Z 6);
- Durchführung von Lehrveranstaltungen, Informationsveranstaltungen und anderen zur Erfüllung der gestellten Aufgaben geeigneten Veranstaltungen (§ 2 Abs 2 Z 7).

Die Übergangsbestimmung des § 12 legt fest, dass folgende bestehende Einrichtungen in die LAK überzuleiten sind:

- Wissenschaftliche Landesakademie für NÖ;
- Akademie für Umwelt und Energie;
- **NÖ Verwaltungsakademie;**
- Akademie für höhere Fortbildung in der Krankenpflege.

Die Materialien zum Gesetz über eine NÖ Landesakademie führen – in den für den gegenständlichen Bericht wesentlichen Punkten – Folgendes aus:

- Durch die Errichtung der LAK bietet sich die Gelegenheit, folgende Landesakademien, die die Aus- und Weiterbildung bestimmter Berufsgruppen wahrnehmen, zu einer gemeinsamen Einrichtung zu vereinigen:
  - Das Lehrangebot der derzeitigen Wissenschaftlichen Landesakademie für NÖ, das von der Donau-Universität Krems nicht übernommen werden wird.
  - **Die NÖ Verwaltungsakademie, die 1974 durch Beschluss der Landesregierung als unselbständige Landesanstalt errichtet wurde, und der die Aus- und Fortbildung der Bediensteten des Landes NÖ obliegt.**
  - Die Akademie für Umwelt und Energie.
  - Die Akademie für höhere Fortbildung in der Krankenpflege.

Die aus diesen Akademien gebildete LAK erhält unter anderem die Aufgabe der Aus- und Weiterbildung von Landesbürgern und Landesbediensteten als eine allen einbezogenen Landesakademien gemeinsame Aufgabe.

## 10.2 Aufgabenverteilung zwischen LAK, LAD1-AW und LAD2

In einigen Punkten des Berichtes wurde bereits darauf eingegangen, welche Organisationseinheiten bzw. Organisationen Aufgaben im Zusammenhang mit der Aus- und Weiterbildung von Landesbediensteten wahrnehmen. Hier soll nun nochmals ein zusammenfassender Überblick gegeben werden, der sich ausschließlich auf die untersuchten Bereiche bezieht (daher sind zB in der Aufstellung nicht berücksichtigt: Maßnahmen der Baudirektion, der Abteilung Informationstechnologie, anderer Fachabteilungen und Dienststellen).

- Abteilung Landesamtsdirektion, Stabsstelle Aus- und Weiterbildung, des Amtes der NÖ Landesregierung
  - Einführungsseminare bzw. Einführungstage für die Bediensteten aller Verwendungsgruppen, ausgenommen Kanzleidienst einschließlich Verwaltungshilfsdienst und Telefondienst
  - Ausbildungsseminare für den Rechtskundigen Verwaltungsdienst
  - Theoretischer Ausbildungsteil der Grundausbildung für den Kanzleidienst einschließlich Verwaltungshilfsdienst und Telefondienst
    - Potentialanalyse für alle Bediensteten
    - Weiterbildung für alle Bediensteten, ausgenommen Führungskräfteausbildung
    - Erstellung des Bildungsprogramms
    - Führung der Bildungskartei
- Abteilung Personalangelegenheiten A bzw. B des Amtes der NÖ Landesregierung
  - Einführungskurs für den Kanzleidienst einschließlich Verwaltungshilfsdienst und Telefondienst
  - Ausbildung (Pflichtkurse) für den Gehobenen Verwaltungsdienst und Rechnungs-(Buchhaltungs-)Dienst
  - Vorbereitungskurs für die Dienstprüfung für den Kanzleidienst einschließlich Verwaltungshilfsdienst und Telefondienst
  - Organisation der Dienstprüfung für alle Bediensteten
- NÖ Landesakademie
  - Organisation der Weiterbildungsveranstaltungen über Auftrag der Abt. LAD1-AW für alle Bediensteten, sofern dies nicht von der Abt. LAD1-AW erledigt wird
  - Führungskräfteausbildung über Auftrag der Abt. LAD1-AW

Wie aus dieser Zusammenstellung zu ersehen ist, besteht eine große Zersplitterung hinsichtlich der Zuständigkeiten – wie diese in der Praxis wahrgenommen werden – für die einzelnen Bereiche der Aus- und Weiterbildung. Einen solchen Zustand entstehen zu lassen, dürfte wohl nicht Intention des Gesetzgebers bei Erlassung des Gesetzes über eine NÖ Landesakademie 1995 gewesen sein. Bereits aus dem Gesetz und noch deutlicher aus den Materialien geht hervor, dass beabsichtigt war, die Aus- und Weiterbildung bei der LAK zu konzentrieren.

Jener Bereich der LAK, der die Bildungsangelegenheiten betreut, heißt zwar offiziell „Weiterbildung ... Landesbediensteter“, woraus aber nicht zwingend geschlossen werden kann, dass davon die Ausbildung nicht mit umfasst ist. Vielmehr führt § 2 Abs 1 ausdrücklich an, dass zu den Aufgaben der LAK die Aus- und Weiterbildung der Landesbediensteten gehört. Weiters war beabsichtigt, die gesamte NÖVAK in die LAK überzuleiten. Dies bedeutet auch, dass der gesamte Aufgabenbereich der früheren NÖVAK von der LAK übernommen werden sollte. Wie schon unter Punkt 3.2 des Berichtes angeführt, gehörte zu den Aufgaben der NÖVAK vor allem auch die „Ausbildung der Bediensteten als Vorbereitung auf die Dienstprüfung“ und die „Fortbildung der Bediensteten im Hinblick auf eine neue bzw. erweiterte Aufgabenstellung an die Ver



waltung“. Unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben im LAK-G müssten diese Aufgaben von der LAK wahrgenommen werden. Eine Aufgabenzersplitterung wie sie derzeit in der Praxis besteht, entspricht keinesfalls den einschlägigen Bestimmungen im LAK-G. Solange diesen rechtlichen Regelungen nicht entsprochen und eine Zuständigkeitskonzentration nicht durchgeführt wird, kann die Abwicklung der Aus- und Weiterbildung für Landesbedienstete auch nicht als zweckmäßig und effizient beurteilt werden.

Es sollte daher dringend danach getrachtet werden, die derzeitigen Strukturen, die zu einem organisatorischen und wohl auch finanziellen Mehraufwand führen und auch nicht den gesetzlichen Vorgaben entsprechen, zu beseitigen. Daher sind jene Aufgaben im Zusammenhang mit der Aus- und Weiterbildung der Landesbediensteten, die von der Abt. LAD1-AW und der Abt. LAD2-A bzw. LAD2-B wahrgenommen werden, ehestmöglich entsprechend den Intentionen des LAK-G an die LAK zu übertragen. Bei dieser sollte sodann die alleinige Zuständigkeit für diesen Bereich liegen.

### **Ergebnis 10**

**Die Angelegenheiten der Aus- und Weiterbildung der Landesbediensteten sind entsprechend dem Gesetz über eine NÖ Landesakademie 1995 an die NÖ Landesakademie zu übertragen.**

*Stellungnahme der NÖ Landesregierung:*

*Für eine exklusive Übertragung der gesamten Aufgaben der Aus- und Weiterbildung der Landesbediensteten an die NÖ Landesakademie besteht weder eine gesetzliche Vorgabe noch eine gesetzliche Verpflichtung.*

*Das Gesetz über eine NÖ Landesakademie 1995 ermächtigt vielmehr nur die NÖ Landesakademie derartige Ausbildungen im Rahmen ihrer Rechtspersönlichkeit durchzuführen, ohne ihr aber gleichzeitig diese Aufgabe exklusiv zu übertragen. Das Gesetz über eine NÖ Landesakademie 1995 steht daher weder der Durchführung der Aus- und Weiterbildung von Landesbediensteten durch die NÖ Landesregierung selbst, noch einer Heranziehung anderer Einrichtungen für diese Aufgaben rechtlich entgegen.*

*Die Ausbildungssysteme hängen eng mit dem Dienst Eintritt der Landesbediensteten und dem Beginn ihrer Tätigkeit in der jeweiligen Dienststelle zusammen. Eine Übertragung dieser Angelegenheiten sowie jener der Dienstprüfungsvorbereitung an die NÖ Landesakademie als einen vom Dienstgeber verschiedenen Rechtsträger wird daher nicht für zweckmäßig erachtet.*

*Dessen ungeachtet wird mit der NÖ Landesakademie eine, an die Weiterbildungserfordernisse anzupassende Vereinbarung geschlossen werden, in der festgelegt wird, welche Angelegenheiten der Weiterbildung übertragen werden.*

*Stellungnahme der NÖ Landesakademie:*

*Dem Ergebnis wird zugestimmt.*

*Allerdings erscheint es fachlich – organisatorisch nicht sinnvoll die Umsetzung erlassmäßig geregelter Ausbildungssysteme in den Bereich Politik und Verwaltung überzuführen, da diese zu eng mit inneren Aufgaben der Personalvertretung und –entwicklung (Personalauswahl, Dienstprüfung) verknüpft sind.*

NÖ Landesrechnungshof:

Die Stellungnahmen werden teilweise zur Kenntnis genommen.

Nach Ansicht des Landesrechnungshofes sprechen die Formulierungen im Gesetz und in den Materialien dafür, dass die NÖ Landesakademie eine zentrale Rolle bei der Aus- und Weiterbildung von Landesbediensteten wahrnehmen soll. Inwieweit der Landesrechnungshof Einschränkungen der Übertragung der Aus- und Weiterbildung für möglich und zweckmäßig hält, wurde bereits im Bericht aufgezeigt. Dem Landesrechnungshof ist durchaus bewusst, dass Aus-, aber auch Weiterbildungssysteme, eng mit der jeweiligen dienstlichen Tätigkeit bzw. Stellung zusammen hängen und eingehend erlassmäßig geregelt sind. Es hat sich jedoch bereits in anderen Bundesländern gezeigt, dass der vom Landesrechnungshof aufgezeigte Weg eine effektive und effiziente Aus- und Weiterbildung von Landesbediensteten gewährleistet.

Jedenfalls sollen klare und nachvollziehbare Zuständigkeiten festgelegt werden, um die bisherigen Doppelgleisigkeiten zu vermeiden.

Aus der Sicht des LRH wird in diesem Zusammenhang noch auf Folgendes hingewiesen:

- Es scheint durchaus zweckmäßig, dass bestimmte und auch wesentliche Teile einer Aus- oder auch Weiterbildung von den Fachabteilungen oder anderen Dienststellen dezentral wahrgenommen werden. Dies jedoch vor allem für konkrete (und facheinschlägige) Bereiche, die auch von den Dienststellen mit einem vertretbaren Aufwand selbst bewältigt werden können. Die Zuständigkeit der LAK sollte dadurch nicht ausgehöhlt werden.
- Die Organisation und Durchführung von Dienstprüfungen kann weiterhin einer Dienststelle beim Amt vorbehalten bleiben. Zu den Aufgaben der LAK zählt nämlich vor allem die Durchführung von Veranstaltungen (§ 2 Abs 2 Z 7), nicht aber zB die Abhaltung von Dienstprüfungen.
- Die Übertragung der Aus- und Weiterbildung an die LAK bedingt, dass es beim Amt der NÖ Landesregierung eine Stelle gibt, die sich mit Bildungsaufgaben auseinandersetzt. Dieser sollten aber nur grundsätzliche und koordinierende Aufgaben zukommen.
- Eine gewisse finanzielle Entlastung des Landeshaushaltes könnte sich – bei entsprechendem Engagement der LAK – daraus ergeben, dass Veranstaltungen nicht nur für Landesbedienstete, sondern gegen entsprechendes Entgelt auch für einen anderen Personenkreis zugänglich sind und eventuell auch private Geldgeber (zB in Form von Sponsoren) gefunden werden können.

- Der Einfluss des Landes NÖ auf die Tätigkeiten der LAK (und somit auch auf die Tätigkeiten im Bereich der Aus- und Weiterbildung von Landesbediensteten) ist durch die Besetzung der Organe der LAK sowie durch die Stellung des Landes NÖ als Auftraggeber weiterhin in einem ausreichenden Ausmaß gegeben.

## 11 Finanzierung der Aus- und Weiterbildung

Bereits bei der 1990 durchgeführten Überprüfung der mit Beschluss der NÖ Landesregierung eingerichteten NÖVAK, welcher die Aus- und Weiterbildung der Landesbediensteten übertragen war, wurde seitens der Finanzkontrolle des Landes festgehalten, dass die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel durch institutionalisierte berufs begleitende Weiterbildungsmaßnahmen ebenso wie durch die Übernahme neuer Aufgaben und durch kostenintensive wissenschaftliche Projekte in zunehmenden Maße gebunden waren. Die Finanzkontrolle empfahl die Kosten fachspezifischer Aus- bzw. Weiterbildungsveranstaltungen den jeweiligen Fachbereichen zuzuordnen. Ebenso sollten spezielle Projekte erst nach Sicherstellung der notwendigen finanziellen Mittel realisiert werden.

Die NÖ Landesregierung hat in ihren Äußerungen zu den Empfehlungen der Finanzkontrolle grundsätzlich positiv reagiert und die konkrete Realisierung von Anregungen in Aussicht gestellt.

In den Folgejahren wurde in den verschiedensten Bereichen der NÖ Landesverwaltung budgetäre Vorsorge (zB Landespensionistenheime, Landeskrankenhäuser etc.) für die Aus- und Weiterbildung der Landesbediensteten getroffen. Der Empfehlung der Finanzkontrolle, die Weiterbildung organisatorisch den jeweiligen Fachbereichen zu überantworten, entsprechen sowohl die eigenständige Durchführung von Dienstprüfungen für den technischen Bereich als auch die extern durchgeführten Ausbildungskurse für künftige Heimleiter.

Die grundlegende Änderung der Organisationsform der Aus- und Weiterbildung der NÖ Landesbediensteten erfolgte 1995/96 mit dem LAK-G, durch welches die NÖVAK in die LAK eingegliedert und dieser grundsätzlich die Aus- und Weiterbildung der Landesbediensteten als Aufgabe zugewiesen wurde und gleichzeitig beim Amt der NÖ Landesregierung bei der Abteilung Landesamtsdirektion die Stabsstelle Aus- und Weiterbildung eingerichtet wurde. Die Agenden der Aus- und Weiterbildung für bestimmte Bedienstetengruppen verblieben, wie bis dahin, im Bereich der Abteilung Personalangelegenheiten bzw. der jeweiligen Fachabteilungen.

Sowohl aus organisatorischer als auch aus finanzieller Sicht wurde abermals verabsäumt, klare Verantwortlichkeiten und finanzielle Zuständigkeiten zu schaffen.

Diesem Umstand ist zuzurechnen, dass die Gesamtaufwendungen des Landes NÖ für die Aus- und Weiterbildung der NÖ Landesbediensteten derzeit drei unterschiedlichen Verrechnungsbereichen zugeordnet werden:

Einerseits werden in einzelnen Fachbereichen die Kosten der Aus- und Weiterbildung dezentral – unter dem Gesichtspunkt der Verbreiterung der Finanzbasis und unter

schiedlicher Kostenträger – veranschlagt. Andererseits werden zentral verwaltete Aufwendungen für die Aus- und Weiterbildung beim Unterabschnitt 091 im Voranschlag bzw. Rechnungsabschluss des Landes NÖ ausgewiesen. Letztendlich werden – im Sinne der Vorschrift betreffend die Teilnahme an Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen – auch Seminarkosten im Zuge der seitens der Dienstnehmer vorgelegten Reisegebührenabrechnungen als Nebenkosten unter dem Begriff Spesen verrechnet.

Kann die Gesamtsumme der Aufwendungen für die Aus- und Weiterbildung von Bediensteten innerhalb einzelner Fachbereiche kaum oder nur mit entsprechend großem Aufwand ermittelt werden (Teilaufwendungen wie Reisekosten werden gesondert abgerechnet) so steht der veranschlagte Aufwand fest. Der Unterabschnitt 091 umfasst die Ausgaben für den Bereich der Abt. LAD1-AW (1/0910) inklusive der Förderungsausgaben für die LAK, Bereich „Weiterbildung ... Landesbediensteter“, für die Ausgaben für Maßnahmen der Beamtenschulung (1/0911) und die Durchführung der Dienstprüfungen (1/0912) durch die Abteilung Personalangelegenheiten B, sowie für die Ausbildung und Beratung der Sozialpädagogen im Bereich der Abteilung Landeskrankenanstalten und Landesheime (1/0915). Die Ausbildung des Krankenpflegefachdienstes, Aktion „Zweiter Bildungsweg“ – Aufschulung von Pflegehelferinnen zum Krankenpflegediplom – für den Bereich der Abteilung Landeskrankenanstalten und Landesheime und letztendlich die Ausgaben für die Ausbildung im Bereich Abteilung Sozialhilfe werden unter 1/0915 verrechnet.

| VA und RA 2001–2002                        |                     |                         |                     |                     |
|--|---------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|
| Personalausbildung und Personalfortbildung |                     |                         |                     |                     |
| Teilabschnitt                              | VA 2001/€           | RA 2001/€               | VA 2002/€           | RA 2002/€           |
| 09103                                      | 55.231,35           | 67.523,32               | 72.700,00           | 56.395,13           |
| 09104                                      | 498.172,28          | 120.076,52              | 498.200,00          | 193.050,78          |
| 09105                                      | 436.037,01          | 795.448,68              | 436.300,00          | 551.750,00          |
| 09110                                      | 127.250,13          | 95.464,59               | 128.500,00          | 93.687,83           |
| 09120                                      | 22.237,89           | 17.636,04               | 21.600,00           | 7.144,43            |
| 09150                                      | 21.801,86           | 13.005,79               | 21.800,00           | 9.587,91            |
| 09151                                      | 0,00                | 218.018,50 <sup>1</sup> | 726.700,00          | 726.700,00          |
| 09152                                      | 21.801,85           | 12.573,52               | 21.900,00           | 8.888,75            |
| <b>Summe 091</b>                           | <b>1.182.532,37</b> | <b>1.339.746,96</b>     | <b>1.927.700,00</b> | <b>1.647.204,83</b> |

Der finanzielle Umfang der im Zuge der Reisegebührenabrechnung ausbezahlten Seminarkosten stützt sich auf das Ergebnis einer EDV-Auswertung der im IPA-

<sup>1</sup> Die Mehrausgaben sind gemäß Punkt 2. des Landtagsbeschlusses über das Umschichtungsbudget 2001 gedeckt.

Reisegebührenabrechnungsprogramm enthaltenen „Spesen“. Da unter Spesen auch eine Vielzahl anderer Kosten, die im Zuge von Außendiensttätigkeiten anfallen, zur Auszahlung gelangen, wurden von Mitarbeitern des Fachbereiches Reisekosten der Abt. LAD2-C nähere Differenzierungen angestellt, woraus sich der in der Folge dargestellte Seminarkostenanteil errechnen lässt:

| Seminarkosten im Zuge von Reisegebührenabrechnungen |                        |                            |
|---|------------------------|----------------------------|
| Jahr  | Reisegebühren gesamt/€ | errechnete Seminarkosten/€ |
| 2000  | 349.563,38             | 43.800,00                  |
| 2001  | 377.353,88             | 47.200,00                  |
| 2002  | 395.368,92             | 49.500,00                  |

Aus dem gesamten Spektrum der Personalaus- und Personalfortbildung bildet der Voranschlagsansatz 0910, die Ausgaben für den Bereich der Abt. LAD1-AW, den Schwerpunkt der gegenständlichen Überprüfung. In der nachstehenden Tabelle werden die diesbezüglichen Ausgaben aufgegliedert:

| VA und RA – Aus- und Weiterbildung |                                |                   |                   |                   |                     |
|------------------------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Teilabschnitt bzw. Ansatz          | Bezeichnung                    | RA 2001/€         | +/- VA/€          | RA 2002/€         | +/- VA/€            |
| <b>09103</b>                       | var. Reisekosten               | 67.523,32         | + 12.291,97       | 56.395,13         | - 16.304,87         |
| <b>09104 0</b>                     | Vergütung für Nebentätigkeit   | 0,00              | 0,00              | 23.490,00         | + 23.490,00         |
| <b>09104 1</b>                     | Amtssachausgaben               | 116.777,18        | - 381.395,10      | 150.827,78        | - 347.372,22        |
| <b>09104 3</b>                     | Anlagen, Ermessensausgaben     | 3.299,34          | + 3.299,34        | 18.733,00         | + 18.733,00         |
| <b>09105</b>                       | NÖ LAK – Bereich Weiterbildung | 795.448,68        | + 359.411,67      | 551.750,00        | + 115.450,00        |
| <b>Gesamt</b>                      |                                | <b>979.715,18</b> | <b>- 9.691,46</b> | <b>801.195,91</b> | <b>- 173.394,35</b> |

Im Voranschlag des Landes NÖ für die Jahre 2001 bzw. 2002 wurden die Teilabschnitte 09104 und 09105 als gegenseitig deckungsfähig erklärt.

Die vorliegenden Rechnungsabschlüsse lassen erkennen, dass die getätigten Überweisungen an die LAK im Rechnungsjahr 2001 um rund 82% und im Jahr 2002 um rund 25% über den veranschlagten Ausgaben lagen. Als Hauptursache dieser Entwicklung muss einerseits eine nicht gerade praxisorientierte Veranschlagung und andererseits Minderausgaben bei den Amtssachausgaben – Leistungen von Einzelpersonen Gewerbetreibenden und Firmen – angesehen werden. Die Minderausgaben bei den Amtssachausgaben, dem Ansatz, bei welchem einerseits Honorare interner und externer Vor

tragender und andererseits von Firmen im Rahmen von Veranstaltungen erbrachte Leistungen verrechnet werden, lassen auch Rückschlüsse auf eine geringere Anzahl von Weiterbildungsveranstaltungen zu.

## 12 Ermittlung von Kennzahlen

### 12.1 Vorbemerkungen

Um – zumindest in einem sehr beschränkten Rahmen – einen Vergleich mit den Aus- und Weiterbildungsaktivitäten anderer Bundesländer zu ermöglichen, wurde versucht, eine Kennzahl zu entwickeln. Dabei wäre denkbar gewesen, verschiedenste Zahlen (zB Bildungsausgaben pro Bedienstetem und Jahr) zu ermitteln.

Den Kontrolleinrichtungen der Länder schien es am zweckmäßigsten, als für Vergleichszwecke möglichst aussagekräftige Kennzahl die

#### **Bildungszeit pro Mitarbeiter und Jahr**

heranzuziehen.

Wiewohl bewusst ist, dass auch diese Zahl nur eingeschränkt – und beschränkt durch die nachfolgend genannten Voraussetzungen – herangezogen werden kann, kann diese Kennzahl vielleicht noch den objektivsten Vergleich liefern und Anlass zu eventuellen Maßnahmen bieten. Ausdrücklich wird jedoch darauf hingewiesen, dass nach Meinung des LRH aus der ermittelten Kennzahl keine Rückschlüsse auf die Qualität oder Effizienz der Bildungsmaßnahmen gezogen werden können.

Von der Abteilung Landesamtsdirektion/Verwaltungsinnovation des Amtes der NÖ Landesregierung wird bereits seit einigen Jahren ein Effizienzprojekt betreut. In den einzelnen Abteilungen des Amtes (und weiteren Einrichtungen) wurden – entsprechend dem Fortschritt des Projekts – auch Daten zum Bereich Aus- und Weiterbildung erhoben. Das Effizienzprojekt ist noch nicht abgeschlossen.

Die Ermittlung der Kennzahlen basiert auf den Erhebungen in 8 von 12 Gruppen des Amtes der NÖ Landesregierung, bei den 21 Bezirkshauptmannschaften und bei der Agrarbezirksbehörde.

Die Daten stammen somit aus verschiedenen Jahren und liegen auch noch nicht aus allen Abteilungen vor. Zweckmäßigerweise wurden trotzdem diese Daten (bzw. Durchschnittswerte) bei der Ermittlung der Kennzahlen herangezogen und können diese – trotz zum Teil gravierender Abweichungen in den einzelnen Gruppen bzw. Abteilungen – wohl als repräsentativ bezeichnet werden. Auf Grund dieses bereits vorhandenen Zahlenmaterials, das vom LRH entsprechend aufbereitet und ausgewertet wurde, wurde darauf verzichtet, eigene bzw. weitere Erhebungen anzustellen.

## 12.2 Kennzahlen aus NÖ

### 12.2.1 Bildungszeit gesamt

Bildungszeit in Stunden pro Mitarbeiter und Jahr

**ca. 50 Stunden**

(das entspricht ca. 3 % von 1.680 Jahresarbeitsstunden)

Diese Zahl ergibt sich aus den Daten des Effizienzprojekts und sind darin enthalten: Teilnahme an Seminaren, Teilnahme an Fachreferententagungen, Teilnahme an Informationsveranstaltungen, Literaturstudium, Gesetzesstudium, Vortragstätigkeit, Seminarorganisation, Erstellen von Seminarunterlagen, Tätigkeiten als Ausbildungsbeauftragter, Dienstprüfungen. Der angeführte Wert beinhaltet auch von den Abteilungen selbst organisierte Veranstaltungen, Seminare von externen Anbietern usw.

### 12.2.2 Bildungszeit bei Seminaren der Abt. LAD1-AW

Eine Statistik wird auch von der Abt. LAD1-AW geführt, woraus sich folgende Zahlen errechnen lassen:

Bildungszeit in Stunden pro Mitarbeiter und Jahr (im Jahr 2001) bei „Seminaren“, die von der Abt. LAD1-AW durchgeführt wurden

**7,67 Stunden**

(das entspricht 0,46 % von 1.680 Jahresarbeitsstunden)

Unter dem Begriff „Seminare“ wurden zusammengefasst: Aus- und Weiterbildungsseminare, Informationsveranstaltungen, Klausuren, sonstige Seminare, Supervisionen und Maßnahmen zur Personalentwicklung.

### 12.2.3 Bildungszeit bei Seminaren der LAK

Bildungszeit in Stunden pro Mitarbeiter und Jahr (im Jahr 2001) bei „Seminaren“, die von der LAK für NÖ Landesbedienstete durchgeführt wurden

**5,06 Stunden**

(das entspricht 0,3 % von 1.680 Jahresarbeitsstunden)

Unter dem Begriff „Seminare“ wurden zusammengefasst: Seminare für Landesbedienstete und Führungskräftelehrgänge

### 12.2.4 Bildungszeit bei Seminaren der Abt. LAD1-AW und der LAK

Rechnet man die bei der Abt. LAD1-AW und der LAK besuchten Seminarzeiten zusammen, so ergibt sich eine Bildungszeit pro Mitarbeiter und Jahr von

**12,73 Stunden**

(das entspricht 0,76 % von 1.680 Jahresarbeitsstunden)

Nicht berücksichtigt wurden dabei externe Sprachkurse (auch, wenn diese in der Dienstzeit besucht wurden) und abteilungsinterne sowie abteilungsübergreifende Klausuren.

## 12.3 Kennzahlen aus anderen Bundesländern

Die von anderen Bundesländern ermittelten Kennzahlen werden nachfolgend kurz angeführt und erläutert.

### 12.3.1 Kärnten

Die nachfolgend angeführten Daten fassen Angaben der Kärntner Verwaltungsakademie und des Amtes der Kärntner Landesregierung zusammen.

#### **Bildungszeit pro Mitarbeiter für 2000 und 2001: je 13,5 Stunden**

Der Wert stellt einen vom Kärntner Landesrechnungshof auf Grund der zur Verfügung gestellten Daten errechneten Richtwert dar.

### 12.3.2 Oberösterreich

Die nachfolgenden Daten wurden vom Amt der OÖ Landesregierung ermittelt.

#### **Bildungszeit je Mitarbeiter für 2000: 1,9 Tage**

#### **Bildungszeit je Mitarbeiter für 2001: 1,7 Tage**

Erläutert wird dazu seitens des OÖ Landesrechnungshofes, dass diese Zahlen auf Grund mehrerer Umstände mit Unschärfen belastet sind, deren Auswirkungen jedoch nicht erheblich sind.

### 12.3.3 Salzburg

Die nachfolgenden Daten stammen aus dem Tätigkeitsbericht der Salzburger Verwaltungsakademie für das Jahr 2000.

#### **Durchschnittliche Kosten für die Weiterbildung pro Teilnehmer: € 386,47**

Aus dem Land Salzburg existiert nur diese Zahl aus dem Jahr 2000. Aktuellere Daten bzw. Daten, die die Bildungszeit pro Mitarbeiter und Jahr beinhalten, wurden dem LRH bisher nicht zur Verfügung gestellt.

### 12.3.4 Steiermark

Die nachfolgenden Daten beruhen auf Angaben der Steirischen Landesverwaltungsakademie.

**1997: 162 Seminare mit 3.129 Teilnehmern**

**1998: 232 Seminare mit 3.659 Teilnehmern**

**1999: 231 Seminare mit 4.034 Teilnehmern**

**2000: 243 Seminare mit 4.404 Teilnehmern**

**2001: 256 Seminare mit 4.381 Teilnehmern**

Gemäß den Erläuterungen zu diesen Zahlen sind bei den Seminarteilnehmern Doppel- und Mehrfachnennungen inbegriffen, weshalb eine genaue Bildungszeit pro Mitarbeiter EDV-technisch nicht auswertbar und auch die genaue Unterteilung der Mitarbeiter in Abteilungen des Landes und der Bezirkshauptmannschaften nicht möglich ist.



Aktuellere Daten bzw. Daten, die die Bildungszeit pro Mitarbeiter und Jahr beinhalten, wurden dem LRH bisher nicht zur Verfügung gestellt.

### 12.3.5 Vorarlberg

Die nachfolgenden Daten stammen aus dem „Prüfbericht über die Aus- und Fortbildung im Amt der Vorarlberger Landesregierung“ des Landes-Rechnungshofes Vorarlberg.

**Bildungstage pro Landesbediensteten im Jahr 2000: 2,64**

**Bildungstage pro Landesbediensteten im Jahr 2001: 2,52**

Diese durchschnittlichen Zahlen beziehen sich auf die aus dem Bildungsangebot konsumierten Veranstaltungen der Aus- und Fortbildung. Berücksichtigt sind dabei die Funktionsgruppen Führungsfunktionen, Experten, Sachbearbeiter, Ausführende Funktionen, Lehrlinge und Verwaltungspraktikanten. Die meisten Aus- und Fortbildungstage werden dabei in den Funktionsgruppen der Experten und Lehrlinge konsumiert.

Der Landes-Rechnungshof Vorarlberg hat auch noch weitere Aufgliederungen bzw. Auswertungen vorgenommen, deren Anführung hier im Sinne einer möglichen Vergleichbarkeit der Bundesländerdaten nicht zweckmäßig scheint.

St. Pölten, im November 2003

Der Landesrechnungshofdirektor

Dr. Walter Schoiber